

**CRISTIANE SAMPAIO DE ALMEIDA**

# **NOVAS TENDÊNCIAS DO MARKETING**

Monografia apresentada como Conclusão  
do Curso de Pós-Graduação de Marketing  
Empresarial da UFPR (Universidade  
Federal do Paraná) , orientada pelo Prof.  
Romeu

Rössler Telma.

**Curitiba -PR  
2006**

*“Dedico este trabalho à minha família e amigos que me incentivaram de maneira realista, sempre com dicas, fontes e discussões, as quais contribuíram de maneira especial para a conclusão deste.”*

“Agradeço aos meus colegas e a toda a equipe que trabalhou com meu pai no Banco do Brasil, por todo apoio para a realização deste trabalho. Agradeço também à Angélica Junglos e ao meu professor orientador, Prof. Romeu Rössler Telma por não me deixarem desistir da elaboração e entrega deste trabalho. Ao meu orientador, agradeço também pela rejeição de meu primeiro trabalho apresentado e pelos sermões que, mesmo não sendo bem aceitos na hora, foram de grande importância no decorrer do desenvolvimento deste trabalho.”

SUMÁRIO

**1 APRESENTAÇÃO .....6**

1.1 Objetivo do Trabalho.....6

1.2 Justificativas do objetivo .....6

1.3 Restrições às propostas.....7

**2 REVISÃO TEÓRICA .....9**

2.1 Novas Tendências do Marketing .....9

2.1.1 Marketing de serviços.....13

2.1.2 As práticas de marketing nas empresas de serviço .....14

2.2 Comportamento do consumidor .....29

2.2.1 Motivação .....31

2.3 Marketing de relacionamento .....37

2.4 A Segmentação no Marketing .....53

**3 CONCLUSÃO.....62**

**4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....64**

## 1 APRESENTAÇÃO

### 1.1 Objetivo do Trabalho

Este trabalho pretende avaliar, fundamentado nas teorias de marketing e na realidade dos negócios, a viabilidade e a efetividade de um programa de marketing de relacionamento baseado na edição de publicações regulares específicas para os diversos segmentos de clientes do Banco do Brasil.

O objetivo deste trabalho é levar a empresa a considerar seriamente a viabilidade – em termos de resultado negocial para a empresa – da implantação de um programa regular de comunicação dirigida aos diferentes públicos da empresa, através da edição de periódicos (newsletters ou revistas), como parte de uma política de marketing voltado para o cliente.

O caminho escolhido para apresentar a potencialidade desses instrumentos foi a abordagem das teorias de marketing relacionadas com o assunto, a análise das experiências já empreendidas por empresas do segmento, assim como a identificação de métodos apropriados para estabelecer a viabilidade econômica de tais proposições para o marketing de relacionamento.

### 1.2 Justificativas do objetivo

Para a organização, o presente trabalho representa uma oportunidade de avaliar a possibilidade de programar políticas mais eficazes nos campos da comunicação institucional e, através de maior sintonia entre mensagem e públicos atingidos, e o despertar para as mudanças necessárias para a sedimentação de uma cultura de marketing voltada para o relacionamento que possibilite a fidelização de clientes, objetivo declarado no planejamento estratégico da empresa. Além disso, o trabalho poderá levar à

organização e à reflexão sobre conceitos e tendências do marketing eventualmente não considerado de forma mais concreta, em vista da política de comunicação ora adotada pela empresa, oferecendo a ela uma alternativa viável – embasada nos fundamentos do marketing de relacionamento e comunicação mercadológica e mais coerente com a tendência que se verifica para uma comunicação mais dirigida em lugar da comunicação de massa.

Este trabalho, além de representar a oportunidade de buscar subsídios teóricos mais profundos em marketing, para diagnóstico, análise e recomendações, permitirá trabalhar efetivamente com a realidade de uma empresa em busca de resultados econômicos, buscando compatibilizar a equação custo x benefício.

### **1.3 Restrições às propostas**

Não existiu nenhuma restrição ao presente trabalho pela empresa, que, inclusive, mostrou-se bastante interessada em colaborar. Entretanto, nem todas as informações entendidas como necessárias ao trabalho foram obtidas, tanto pela indisponibilidade das mesmas, como pela organização em manter sigilo sobre dados e detalhes, que poderiam comprometer sua estratégia empresarial, tanto na área de negócios como na área de marketing/comunicação.

### **1.4 Metodologia**

A partir do resultado teórico dos conceitos de marketing relacionados com o assunto, foi efetuado um levantamento de informações, através de dados estatísticos oferecidos pela empresa, além de entrevistas com profissionais das áreas de marketing e de segmentos-produtos (Unidades Estratégicas de Negócios), além de pesquisas empíricas junto ao mercado, em busca de informações sobre as políticas de comunicação adotadas por empresas concorrentes no Brasil ou do mesmo setor, em outros países. A

partir dessas informações, devidamente analisadas, foram propostas algumas sugestões para possível implementação pela empresa. A proposta prevê diversas etapas para implantação, com acompanhamento durante todo o processo.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Novas Tendências do Marketing

É consenso, atualmente, que as empresas de sucesso são aquelas permanentemente orientadas para os consumidores, estando aptas a responderem eficazmente às suas necessidades monetárias. A tarefa de marketing não é, hoje, responsabilidade de uma diretoria ou de um departamento bem estruturado de marketing. É inegável, entretanto, a necessidade de uma estrutura de marketing para direcionar a empresa a uma situação em que toda ela se constitua um ambiente integral de marketing.

Mas o marketing está mudando, deixando de ser uma atividade voltada para a massa, como se todas as pessoas fossem iguais. Os teóricos do marketing podem até divergir sobre o alcance dessa nova tendência, de buscar adaptar as estratégias de marketing a cada grupo de clientes ou cada cliente em particular, mas é inegável o prestígio desses novos conceitos que fundamentam o marketing contemporâneo. Eis algumas denominações dadas a essas novas tendências:

- coordenado
- Marketing de currículo
- Marketing com banco de dados
- Marketing de diálogo
- Marketing de frequência
- Marketing de relacionamento
- Marketing de retenção
- Marketing de segmentação



- Marketing individualizado
- Marketing integrado
- Marketing interativo
- Marketing one-to-one
- Marketing personalizado
- Maximarketing
- Micromarketing

Apesar das terminologias diferenciadas, segundo Terry G. Vavra, um expert do marketing de relacionamento, a ênfase dessas tendências é a mesma: o reconhecimento da importância de tratar cada cliente individualmente e conduzir negócios de forma totalmente sob medida, não importando o tamanho da empresa. <sup>1</sup> Rapp Stain e Thomas L. Collin confirmam essa mudança de direção do marketing, apresentando dez tendências que resumem hoje o pensamento mercadológico<sup>2</sup>:

<b>Os meios mudando de:</b>	<b>Para:</b>
Prospects e clientes desconhecidos	Prospects e cliente identificados*
Voltados para a Criatividade	Voltados para a resposta
“Rolo Compressor” no Mercado	Preencher o nicho *
Contando as Impressões da Propaganda	Contando cada cliente ganho *
Monólogo publicitário	Diálogo com o consumidor *
Bombardear o mercado	Construir relacionamentos *
Consumidores passivos	Participantes envolvidos *
Marketing de massa	Marketing Direto de Massa *
Proposta única de venda	Proposta de valor extra *
Distribuição por canal único	Distribuição por multicanais

<sup>1</sup> VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

<sup>2</sup> STAN, Rapp e COLLINS, Thomas L. *A 5ª Geração do Marketing*. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991

Fruto da constatação dessas tendências, eles desenvolveram o conceito de Maximarketing, propondo a adoção do marketing integrado, abordando nove estratégias a serem adotadas:

1. Maximização do alvo. A empresa deve identificar o melhor segmento de mercado para levar até ele sua oferta.
2. Maximização de mídia. O veículo escolhido deve permitir a melhor comunicação e a melhor aferição dos resultados.
3. Maximização do resultado. A empresa deve medir o resultado em vendas, não apenas o número de consumidores atingidos.
4. Maximização da conscientização. A empresa deve escolher os anúncios que atraíam a atenção dos consumidores.
5. Maximização da decisão de compra. A empresa deve buscar anúncios que levem a decisão de compra.
6. Maximização da sinergia. Encontrar meios de tirar o máximo proveito da propaganda, como por exemplo, compartilhamento de custos.
7. Maximização do vínculo com o cliente. Concentrar a propaganda sobre os melhores clientes potenciais, vinculando-os com a empresa.
8. Maximização das vendas. Utilizar os recursos da base de dados para obter informações sobre os clientes e usá-las para novas estratégias.
9. Maximização da distribuição. Envolve o desenvolvimento de canais adicionais para atingir com mais força os consumidores.<sup>3</sup>

KOTLER apresenta outro conceito, o das visões que envolvem o papel de marketing na empresa, recomendando o modelo em que o

---

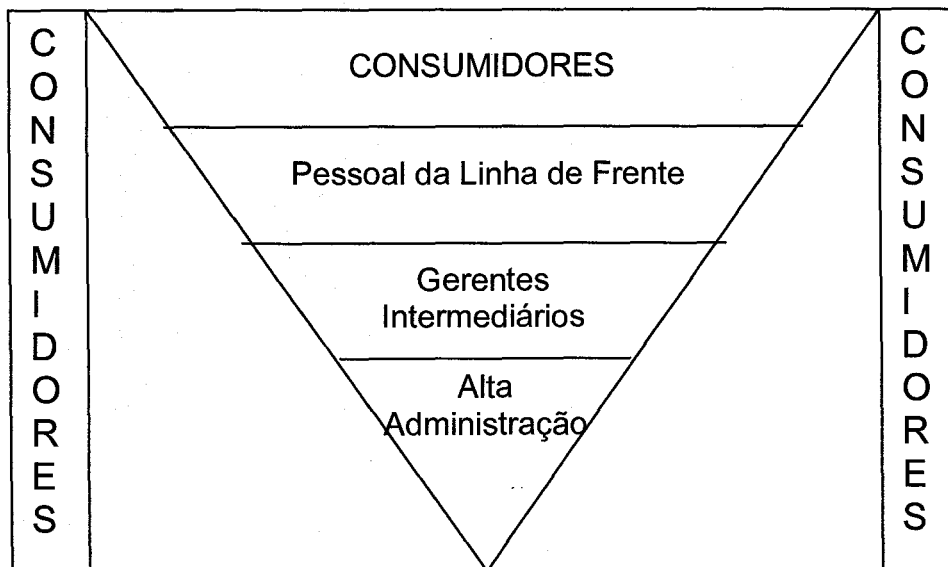
<sup>3</sup> STAN, Rapp e Thomas L. Collins. Maximarketing. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

consumidor é situado no centro da empresa, tendo o marketing como função integradora.

Uma decorrência dessa nova visão de marketing é o fato de que em algumas empresas já se considera obsoleto o típico organograma – uma pirâmide com presidente no topo, gerentes no meio e o pessoal da linha de frente (pessoal de vendas e de serviços, telefonistas, recepcionistas) embaixo. Essas empresas resolveram inverter o organograma. Nessa nova configuração, estão no topo os consumidores.

No topo da organização estão os consumidores. A seguir, em ordem de importância, está o pessoal da linha de frente que contata, atende e satisfaz os consumidores. Abaixo deles estão os gerentes intermediários, cuja tarefa é apoiar o pessoal da linha de frente que contata, atende e satisfaz os consumidores. Finalmente, a base é a alta administração, cujo trabalho é apoiar os gerentes intermediários, para que estes possam dar todo o suporte ao pessoal da linha de frente. Esta é, segundo esse conceito, a forma de os consumidores se sentirem satisfeitos com a empresa. Os consumidores foram também colocados nos lados da figura para indicar que todos os diretores e gerentes da empresa estão pessoalmente envolvidos em conhecer, contatar e servir os consumidores.

Figura 1 – Organograma de uma empresa voltada integralmente para o cliente



Uma das estratégias dessa nova visão é a diferenciação. A preocupação básica é identificar os benefícios ao consumidor, que os produtos ou serviços da empresa possam oferecer diferencialmente da concorrência. Isto pode significar novos benefícios dos produtos atuais em novos mercados ou novos produtos em novos mercados.<sup>4</sup>

Um negócio é definido por grupos de consumidores, necessidades dos consumidores e tecnologias. A UEN (unidades estratégicas de negócios) pode beneficiar-se de planejamento separado, enfrentar concorrentes específicos e ser administradas como centros de lucro.

A crescente desconfiança das pessoas em relação as empresas e organizações tem levado muitas empresas a buscar maneiras de recuperar a confiança de seus consumidores. Muitas já estão revisando suas comunicações de propaganda para tornar as mensagens mais honestas. Os consumidores têm levado empresas a recorrer a auditorias sociais e relações públicas para melhorar sua imagem junto a seus públicos.<sup>5</sup>

### 2.1.1 Marketing de serviços

Boa parte dos executivos se acha convencido de que o processo de marketing se inicia com os serviços existentes e se encerra com sua venda, e de que a existência de um conjunto de serviços representa apenas um dado para a administração de marketing que, a partir dele, deveria desencadear todo o processo de fazer o serviço chegar às mãos do consumidor, quando então terminaria a sua tarefa.

A Associação Americana de Marketing define serviços como atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são produzidas em conexão com a venda de mercadorias. R. C. JUDD (1966) classifica o serviço como uma transação de mercado realizada por uma

---

<sup>4</sup> COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo, Atlas, 1992, p.82.

<sup>5</sup> KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994, p. 158.

empresa ou por um empresário, na qual o objeto de transação não está associado a transferência de propriedade de um bem tangível.<sup>6</sup>

KOTLER (1991) define serviço como uma ação ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, e não resulta na posse de nada. Sua produção pode ou não estar relacionada a um produto físico.

Nos ambientes altamente competitivos em que os serviços atuam (onde se enquadra a rede bancária brasileira), a estratégia de diferenciação enfocando inovação e aspecto suplementar do produto é a mais adequada, inclusive, com benefícios para a construção de reputação de longo prazo.

### 2.1.2 As práticas de marketing nas empresas de serviço

Nota-se que, ainda hoje as empresas e serviços estão, em geral, mais orientados para o “processo” do que para o consumidor. Uma conduta empresarial voltada para o marketing possibilita as empresas de serviço agir mais rapidamente no sentido de capitalizar novas oportunidades de mercado, em vez de se concentrar na tentativa de criar demandas para os serviços já existentes.

Em relação às práticas de marketing, há diferenças significativas entre as empresas que vendem produtos e as que vendem serviços. Verificou-se, entretanto, que nas empresas de serviços é menos a influência do departamento de marketing na formulação das políticas do marketing mix da empresa. Além disso, verificou-se que o orçamento de marketing costuma também ser menor que nas empresas voltadas para produtos tangíveis.

Considerando que um “serviço” está, em última análise, propiciando facilidades para o consumidor, uma empresa de serviços deve estar

---

<sup>6</sup> TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing Bancário: Análise, planejamento, processo decisivo. São Paulo, Atlas, 1978, p.19.

preocupada com o bem-estar da sociedade no longo prazo. Dessa forma, poderá conseguir um emprego seguro de seus recursos e realizar lucros.

Algumas características são usadas para diferenciar um produto de um serviço. Ei-las:

- Intangibilidade. Os serviços são intangíveis, pois não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados.
- Inseparabilidade. É outra característica dos serviços uma vez que eles são produzidos e consumidos simultaneamente.
- Variabilidade. Dependem de quem os executa e onde são prestados. Embora teoricamente padronizados, os serviços apresentam variações consideráveis no momento de sua prestação.
- Perecibilidade. Os serviços não podem ser estocados, embora os equipamentos, materiais e pessoal devam estar disponíveis para a prestação, no momento adequado.

Três são as formas para se constatar a viabilidade de se fornecer um serviço específico para satisfazer alguma necessidade latente dos consumidores: a intuição (percepção espontânea); tentativa e erro (hipótese testada em situação real de mercado) e pesquisa de marketing (confirmação científica da viabilidade do serviço).

Nesse contexto é possível estabelecer algumas características comuns aos consumidores de serviços: maior grau de lealdade; geram maior potencial de receita e lucro; mais receptivos para outros serviços assemelhados ou complementares.

A estratégia de serviços significa criar uma série de serviços que ressaltem o relacionamento com os clientes. Uma estratégia de serviços não apenas permite que a empresa diferencie sua oferta e crie um valor agregado

para seus clientes, mas também ajuda a manter os concorrentes longe desse relacionamento com clientes.

Uma característica adicional nas interações entre o comprador e vendedor de serviços é que os clientes participam da produção.<sup>7</sup> Além disso, o serviço que um cliente recebe utilizando um caixa automático bancário pode diferir do “mesmo serviço” recebido pelo próximo cliente porque, por exemplo, a segunda pessoa pode demonstrar dificuldade em compreender as instruções na tela ou necessitar de uma operação diferente das oferecidas.<sup>8</sup>

GARVIN relacionou uma lista de oito dimensões da qualidade aplicáveis aos serviços. Uma delas, de extrema importância, refere-se a comunicação, o que significa manter os clientes informados. Eis algumas dessas necessidades de comunicação:

- Explicar o serviço em si;
- Explicar quanto custará o serviço;
- Explicar as relações entre o custo e serviço;
- Assegurar aos consumidores que o problema vai receber atenção.

Se os empregados de uma companhia aérea não fornecem informações aos passageiros a respeito do atraso de um voo por razões técnicas, os clientes perdem o controle da situação e os efeitos negativos se desenvolvem rapidamente. Se, ao contrário, os empregados da empresa, de imediato e com cortesia, fornecem informações aos passageiros sobre a situação, mesmo que informações parciais negativas, a situação é provavelmente recuperada. Se os passageiros foram informados de um atraso de duas horas, eles percebem controle da situação, ainda que possam não gostar da situação. Supõe que ficarão menos insatisfeitos do que se não tivessem informação nenhuma. A recuperação é mais do que a simples

---

<sup>7</sup> COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo, Atlas, 1992, p.373

informação, deveria incluir tentativas de encontrar uma nova e aceitável solução.

Isso ocorre porque os consumidores desejam se sentir no controle durante o contato com o serviço e qualquer coisa que interfira com esse sentido de controle irá reduzir a satisfação do consumidor. Os gerentes têm, portanto, que considerar seriamente a construção do que se chama de controle percebido nesse contato (BATESTON e HUI, 1987).

Há também a crescente necessidade de informação dos consumidores. Para McKENNA, “em quase todos os casos as informações sobre serviços são um componente crucial do produto”.<sup>9</sup> Segundo ele, o novo marketing exige um ciclo de feed-back, conectado a empresa e o cliente.

As empresas que confiam apenas em diferenciar sua oferta de serviços reduzindo custos e preços podem estar cometendo um erro. Primeiro porque um produto “mais barato” ou com menos serviços adicionais do que os correntes é, freqüentemente, qualquer outra maneira que não seja preço, perderá mercado para o concorrente. E para obter essa diferenciação, a empresa pode lançar mão de serviços agregados inovadores que aumentem a utilidade dos seus produtos e serviços.

Um desses agregados que possibilita a diferenciação dos serviços são os serviços de consultoria, referindo-se aos dados, sistemas de informação e de orientação – e até publicações – oferecidos gratuitamente ou através de uma empresa. Dessa forma a empresa ajuda seus clientes a se tornarem mais competitivos, o que aumenta a lealdade dos mesmos.

O crítico de marketing ALVIN ACHENBAUM, escreveu para a revista Advertising Age: “À medida que os produtos manifestam uma semelhança marcante, o serviço poderia muito tornar-se um diferenciador na venda da mercadoria. Isso abre uma arena totalmente nova de oportunidade de comunicações voltadas para os consumidores”.

---

<sup>8</sup> CRONROOS, Christian. Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

<sup>9</sup> McKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento. Rio de Janeiro: Campus, 1993.



Um sistema eficiente de comunicação com os consumidores pode representar redução de custos no atendimento aos clientes ou evitar retrabalho em razão de especificações de serviços mal elaborados pelos clientes. A Sony tinha 554 especialistas em informações do produto, atendendo cerca de 500 mil chamadas por ano de clientes pedindo auxílio para instalar seus produtos. Não se pode deixar de imaginar porque a Sony está recebendo tantas ligações. Será que melhores manuais de instruções não cortariam o número de chamadas, observam RAPP STAN e THOMAS COLLINS.<sup>10</sup>

Embora os bancos e as empresas financeiras costumem rotularem seus serviços como “produtos”, na verdade, quase tudo o que é oferecido aos clientes contém as características básicas de serviços. Isso faz uma diferença brutal para a escolha da estratégia mais adequada de marketing a ser adotada.

A linguagem utilizada no processo de comunicação com os clientes é também muito importante. É importante usar uma linguagem orientada para serviços. Se os gerentes falarem de serviços em vez de produtos (bens), eles também pensarão sobre serviço e outras características que tornam esses serviços singulares (THOMAS, 1978). Este alerta vale especialmente para o segmento bancário, no qual muitos profissionais de marketing (ou de vendas) esquecem que o seu negócio é prestação de serviços.

No sistema de administração de serviços, o cliente aparece duas vezes: como um consumidor no segmento de mercado e como parte do sistema de prestação de serviços. Esses dois aspectos são interrelacionados, à medida que o cliente observa como produto de uma empresa de serviços consiste no quanto e de que maneira ele tem que participar da prestação do serviço e quais problemas e satisfações estão envolvidas nesse processo.

Esse conceito de participação do cliente foi descrito por TOFFLER (1980), que cunhou a expressão “PROSUMER” para definir o consumidor como participante do processo de compra.

---

<sup>10</sup> STAN, Rapp e Thomas L. Collins. A 5ª Geração do Marketing. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.

ZELENY (1978) vê o aumento do auto-serviço como a única maneira possível de manter o desempenho dos serviços intensivos de mão-de-obra com potencial limitado para melhoria da produtividade. Os profissionais de marketing devem identificar a interface adequada a prestação de serviços, estimulando a participação dos clientes no processo.

Aumentar a cooperação do cliente no processo de produção é uma das formas utilizadas para melhorar a produtividade no setor de serviços. Uma das formas é introduzir mais elementos de self-service. Mas isso não deve ser feito tão-somente por razões internas. Os clientes têm que perceber benefícios significativos advindos dos seus processos de participação nos serviços. Se eles não sentirem esses benefícios, a qualidade percebida sofrerá. Os clientes devem ser recompensados pela sua participação, bem como constantemente motivados a fazê-lo.

Outro aspecto do alcance da melhoria da qualidade e da produtividade através da atenção a participação dos clientes é a melhoria de suas habilidades de participação, através de políticas adequadas de comunicação ou contato pessoal.

Às vezes, os clientes não sabem exatamente o que têm que fazer ou dizer ou como preencher formulários. Isto tem um impacto sobre o aspecto da qualidade funcional. Também pode afetar a qualidade técnica dos resultados. Além disso, os empregados têm que gastar mais tempo para fazer com que os clientes desempenhem seu papel no processo de produção. Assim, a produção é prejudicada também.

Por tudo isso, clientes bem-informados mais seguros cometem menos erros e necessitam de menos atenção por parte dos empregados. Conseqüentemente, eles ficam mais satisfeitos com o serviço. Ao mesmo tempo, há um efeito duplo sobre a produtividade e os empregados se liberam para atender a mais clientes, o que realça a produtividade.

No caso dos caixas automáticos bancários, as habilidades e a disposição dos clientes de assumirem o papel de co-produtores são

ingredientes críticos de uma estratégia de marketing dessa natureza. Por isso mesmo, algumas atividades tradicionais do marketing mix também são necessárias; por exemplo, publicidade e iniciativa de comunicação, para criar um interesse entre os clientes potenciais e, em algumas situações, a venda pessoal, para fechar um negócio e para promover a atenção contínua do pessoal de vendas durante a fase de consumo.

As funções de comunicação ao cliente de serviço estão relacionadas a esse aspecto, devendo ser considerados como objetivos básicos:

- Alterar hábitos de consumo, contribuindo para equilibrar a demanda, de forma a evitar “picos” e “vales” na produção/prestação de serviços.
- Manutenção da moral do cliente para colaborar com o auto-serviço e fornecimento de especificações corretas e adequadas ao serviço requerido.
- Incentivo ao cliente para colaborar no desenvolvimento de sistemas, métodos e produtos ou serviços agregados.
- Participação na venda do serviço para outros clientes, através da comunicação boca a boca ou formalmente institucionalizado ou estimulado pela empresa.
- Gerar satisfação, ressaltando a diferença percebida entre empresa que mantém os clientes interessados e permanentemente informados sobre suas atividades.<sup>11</sup>

Os serviços se caracterizam pela preponderância da venda pessoal, em razão de que o relacionamento entre empresa e consumidor é direto e exige certa continuidade. Além disso, em razão da intangibilidade, característica intrínseca aos serviços, gera necessidade de explicações, muitas vezes bastante detalhadas, sobre as características dos serviços que leva a

---

<sup>11</sup> NORMANN, Richard. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

empresa prestadora a ter a necessidade de pessoal qualificado para os contatos com os clientes. Como ponto negativo dessa exigência, o alto custo da venda pessoal, que deve ser substituído por outras formas de abordagem, inclusive com formas mais eficientes de comunicação com o cliente, notadamente para os serviços de menor valor, cuja relação custo/benefício não recomenda a utilização maciça de vendedores.

A venda indireta é outra das características do marketing de serviços. O oferecimento de consultoria ou orientação permite que uma empresa conheça de perto as necessidades dos seus clientes (inclusive potenciais) e, em conseqüência, oferecer os serviços já existentes ou desenvolver vendas indiretas fornecendo orientação financeira às empresas estabelecidas na área e procurar proporcionar assistência de crédito adequada.

12

Na área de serviços, uma das tendências é a aplicação da lógica de capacitação, para que o desempenho de parte do serviço seja feito pelo próprio cliente em vez do empregado (ex.: preenchimento de um cadastro ou formulário de adesão).

A lógica da capacitação é interessante à medida que contribui para melhor utilização global dos recursos da empresa. Mas por que uma empresa desejaria ser capacitadora, uma vez que isso pode significar até mesmo a perda do negócio para o cliente? A primeira resposta é que isso pode (de fato) acontecer. Deixar de ser substituto para ser um capacitador pode ser um ato de defesa para manter alguns dos negócios, quando o cliente estiver mais hábil para fazer as coisas que antes eram parte dos serviços oferecidos pela empresa.

Uma estratégia de capacitação não tem que ser defensiva, mesmo se o cliente assumir algumas das funções que o fornecedor costumava desempenhar. A oferta de capacitação pode ajudar a firmar o relacionamento

---

<sup>12</sup> TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing Bancário Análise, planejamento processo decisivo. São Paulo, Atlas, 1978.

com o cliente e torná-lo mais bem sucedido. Se isso ocorrer, significará geralmente ampliação e prolongamento do relacionamento com ele.

A J.P. MORGAN enfatiza continuamente sua dedicação ao sucesso de seus clientes, como forma de tornar mais produtivo. Treiná-lo pode ser considerada uma das tarefas das empresas modernas.<sup>13</sup>

“Consideramos um consumidor visitando um banco para obter um empréstimo (serviço X). Ele vê outros consumidores esperando por este e outros serviços. Vê também um prédio, seu interior, equipamentos e móveis. Além disso, faz contato pessoal com um funcionário que cuida de empréstimos. Tudo isto é visível para o consumidor. Não é visível o processo de produção e o sistema organizacional que está por trás do serviço visível. Assim, o resultado do serviço é influenciado por um conjunto de elementos variáveis”.<sup>14</sup> As empresas devem tornar tangível o intangível, de forma a obter maior reconhecimento pela validade dos serviços prestados.

Quando se tratam de serviços relativamente homogêneos como os bancários, a solução é desenvolver uma oferta diferenciada, com características inovadoras para distingui-las das ofertas concorrentes. O que os consumidores esperam é o chamado pacote primário de serviços; ao qual podem ser acrescentadas características secundárias, com o objetivo de encantar o cliente.

Muitos tipos de serviços são prestados de maneira continuada pelas empresas, estabelecendo-se um relacionamento comercial, ainda que inexistisse um contrato formal ou mesmo informal estabelecendo uma duração determinada para a prestação. Os clientes permanecem ligados à empresa enquanto os serviços lhe agradam. Ao menor sinal de desapontamento com a qualidade do serviço, podem abandonar a empresa e procurar o concorrente mais próximo. Assim, surge a preocupação em fidelizar os clientes, oferecendo-lhes agregados ao serviço principal, de forma a diferenciá-lo dos

<sup>13</sup> NORMANN, Richard. Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

<sup>14</sup> KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994, p. 407.

serviços do concorrente, levando os clientes a não se sentirem facilmente tentados a mudar de fornecedor.

É inegável a importância econômica do setor bancário nas principais economias do mundo. Nos Estados Unidos, o setor financeiro e de seguros representa mais de 11% do PIB. Apesar da sua importância econômica (ou talvez por isso mesmo), a imagem do setor ainda está associada a ganhos exorbitantes, e em relação aos serviços, idéia predominante é de que os bancos são instituições onde se deposita ou se toma emprestado dinheiro. A grande variedade de serviços associados – ou mesmo desvinculados – destas funções não parece bem assimilada pelo conjunto de clientes particulares e institucionais.

O marketing bancário pode ser classificado como campo especializado do marketing de serviços, com aspectos comuns, e também, bastante peculiares. É comum reconhecer os bancos como instituições um tanto refratárias a assimilação de uma cultura de marketing, uma vez que os seus custos não podem ser fácil e prontamente mensurados em termos de lucro ou crescimento de depósitos, por exemplo. Paradoxalmente, o instinto de imitação leva os bancos a adotarem, muitas vezes, ações descoordenadas de marketing.

As operações financeiras (pagamentos e recebimentos, aplicações de recursos disponíveis, obtenção de financiamentos, cobrança ou desconto de duplicatas, etc.) constituem atividades normais no dia-a-dia de qualquer empresa ou organização. Apesar de características bastante diversas, as estratégias de marketing (especialmente em relação à comunicação de marketing) para esse público são – ou deveriam ser – as mesmas aplicadas ao marketing para o consumidor final.

Muito da cultura de distanciamento do segmento financeiro de um marketing mais avançado decorre do fato que as atividades bancárias são excessivamente regulamentadas, uma vez que sua ação negocial produz reflexos importantes nos campos econômico e social. Naturalmente, ao mesmo tempo em que a interferência governamental no setor implica em limitações no

desenvolvimento dos serviços bancários, ela pode representar maior segurança para o público.

Outro fator peculiar do segmento bancário é o alto grau de interferência das alterações macroeconômicas em seus negócios. A oferta e a demanda de recursos no mercado, bem como as margens de operações são excessivamente instáveis.

Há também uma dualidade na relação entre o banco e o mercado. Uma instituição financeira funciona ora como fornecedor ora como captador de recursos.

Ao contrário de empresas de outros setores, que costumam concentrar seus negócios quer no varejo quer no atacado, os bancos (comerciais, principalmente) costumem operar nos dois tipos de mercado: clientes finais (varejo ou pessoa física) e institucionais (atacado ou pessoa jurídica). Essa divisão, naturalmente, é uma simplificação, pois que, por exemplo, o micro e pequenas empresas são geralmente entendidos como varejo.<sup>15</sup>

A imagem corporativa é tida como de máxima importância para a maioria dos serviços. Ela pode impactar a percepção da qualidade de várias formas. Se o prestador de serviços é bom na avaliação dos clientes, ou seja, se ele tiver uma imagem favorável, pequenos erros serão provavelmente perdoados. Se os erros ocorrerem com frequência, a imagem será danificada, e se a imagem for negativa, o impacto de qualquer erro será com frequência consideravelmente maior do que o seria do contrário. No que concerne a percepção da qualidade, a imagem pode ser vista como um filtro.<sup>16</sup>

Não há muitos clientes novos ingressando na categoria e os custos para atrair os novos estão subindo, enquanto a competição aumenta. Nestes

---

<sup>15</sup> TOLEDO, Geraldo Luciano. Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisivo. São Paulo, Atlas, 1978, p.53.

<sup>16</sup> CRONROOS, Christian. Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

mercados, custa muito mais atrair novos clientes do que conservar a boa vontade daqueles que já são clientes. (NASH, 1994, p.66).

Demarketing. Uma aplicação do marketing financeiro é o chamado demarketing. Em qualquer atividade com elevadas despesas contínuas, há sempre alguns clientes ou indivíduos cujo nível de volume ou demanda de serviços os torna não-lucrativos. (NASH, 1994, p. 219).

O marketing bancário apresenta características singulares, geralmente não aplicáveis a outros segmentos empresariais, que foram enumeradas por GOURARIÉ (TOLEDO, 1978). Resumidamente.

- Aversão dos bancos ao risco é muito arraigada, o que dificulta a inovação;
- Cliente (particular) não revela, em geral, um grau de conhecimento adequado em face do aspecto abstrato (intangibilidade) de muitos serviços bancários.
- Uma grande vantagem dos bancos é a possibilidade de estabelecer relações permanentes com os clientes.
- Dificuldade em diferenciar o produto de forma duradoura.
- Forte orientação para o produto, em vez da orientação para o mercado.
- Grande tendência a prática de reciprocidade (vincular concessão de crédito, por exemplo, a compra de seguros).
- Processo de venda é orientado, assemelhando-se aos negócios industriais.
- Alguns serviços são oferecidos gratuitamente, como recompensa por outros negócios realizados.
- Marketing é considerado função de staff, enquanto na indústria é encarado uma das principais linhas de atividade.



- Integração entre as funções administrativas, comerciais e de produção que não favorece uma cultura de marketing.
- Postura de conservadorismo quanto a escolha dos meios de comunicação com a clientela. (TOLEDO, 1978, p.21).

Essas características têm se mostrado desfavoráveis ao desenvolvimento do setor. Nos Estados Unidos, a relutância dos bancos em se manterem em dia com as práticas avançadas de marketing só começou a ser vencida após o rápido desenvolvimento das Saving and Loans Associations, entidades que souberam aliar a captação de poupança a uma necessidade diferenciada dos clientes em solicitar empréstimos.

KOTLHER (1994, p.42) considera que o marketing bancário evoluiu lentamente através de cinco estágios:

1. Marketing como propaganda, promoção de vendas e publicidade;
2. Marketing como um ambiente agradável e sorriso permanente dos funcionários;
3. Marketing como novos e variados produtos financeiros para os diversos segmentos de clientes;
4. Marketing como um posicionamento (imagem) no mercado;
5. Marketing como análise, planejamento e controle.

Uma pesquisa realizada entre clientes de bancos por dois pesquisadores da COPPEAD/UFRJ identificou como fatores determinantes da qualidade do serviço bancário dez “categorias-chave”. (LEITE, 1993, p.126).

- Confiabilidade. Envolve consistência do desempenho, confiança e segurança.
- Prontidão. Diz respeito a presteza ou disposição do prestador de serviços.

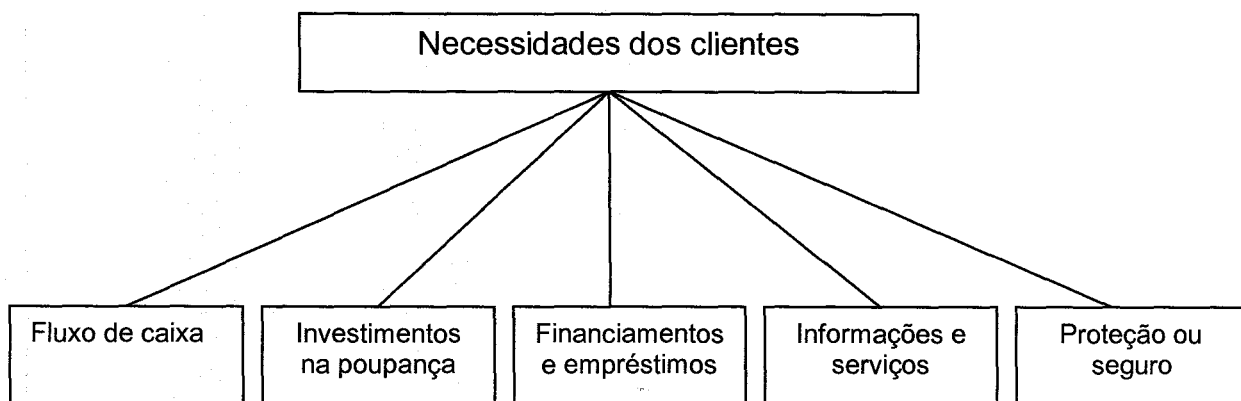
- Competência. Significa possuir conhecimento e habilidades necessárias para a prestação de um serviço.
- Acesso. Envolve a noção de facilidade para estabelecer contrato.
- Cortesia. Denota polidez e boa apresentação da linha de frente.
- Comunicação. Significa manter o cliente informado em uma linguagem acessível e capacidade de ouvir o cliente.
- Credibilidade. Envolve honestidade e fidedignidade do prestador do serviço.
- Segurança. Envolve confidencialidade, segurança física e financeira.
- Compreensão e conhecimento do cliente. Significa compreender as necessidades específicas do cliente.
- Tangibilidade. Representa as evidências físicas do serviço.

Os serviços financeiros e os bancos, tais como o Citibank, Bank of America, Fidelity Investments e Dreyfus Corporations, começaram a ver a vantagem e a necessidade de atrelar a venda da grande variedade de seus serviços e de apresentar novos produtos dirigidos a clientes de seus bancos de dados com características identificáveis. (STAN, 1991).

Os bancos introduzem inovações como serviços de auto-atendimento e home banking. Entretanto, somente os inovadores e os adotantes precoces passaram a utilizar de forma mais intensa tais serviços. Os bancos lutam para conquistar a maioria adiantada, a maioria atrasada e os retardatários. (STAN, 1991).

Os consumidores do setor financeiro têm, em geral, necessidades muito semelhantes que, esquematicamente, podem ser representadas como na figura. Necessidades do consumidor bancário.

Figura 2 – Necessidades do consumidor bancário



O primeiro passo de um contato entre um banco e seu cliente pessoa jurídica geralmente começa pela satisfação da necessidade de fluxo de caixa (recebimentos e pagamentos do dia-a-dia, como salários, tarifa de luz, cheques, duplicatas). A partir daí surgem as operações mais comuns dos bancos, centradas na custódia do dinheiro de clientes, recebimentos e pagamentos a sua ordem, ou seja, prestação de serviços.

O investimento e a poupança estão ligados ao comportamento ou a necessidade de o consumidor guardar ou investir seus recursos. É um dinheiro que entra no banco. Quando, por outro lado, a empresa tem necessidade de recursos, o banco supre essas necessidades financiando bens ou serviços ou emprestando dinheiro.

Desse intenso relacionamento instituições financeiras/clientes, surgem uma significativa necessidade de informações relativas às operações (realizadas ou a realizar), tanto no que diz respeito a procedimentos quanto a valores, limites, garantias, taxas, saldos, etc. Essa é uma área de informações e serviços na qual, na linguagem bancária, se insere o atendimento/serviços ao consumidor. (NARDY, 1991)

Muitos clientes numa determinada situação econômica têm ou terão a necessidade de uma combinação previsível de serviços bancários. Se eles não encontrarem estes serviços em nosso banco, irá encontrá-los em outro. Portanto, qualquer tentativa de fidelização tem com pré-requisito a existência de um amplo portfólio de serviços bancários.

## 2.2 Comportamento do consumidor

Uma vez que o objetivo do marketing é satisfazer as necessidades dos consumidores, como saber quais são as suas necessidades? Sabe-se que nem sempre o que é declarado reflete, de fato, as percepções, preferências e desejos reais dos consumidores. Descobrir as verdadeiras necessidades e motivações torna-se o grande desafio dos profissionais de marketing.

Penetrar na mente do consumidor e descobrir sua reação frente aos diferentes estímulos comportamentais e de marketing representa a função vital do marketing. Sabemos que os fatores pessoais, culturais, sociais e psicológicos exercem importante papel nas decisões de consumo devendo ser alvo de criteriosa análise para apoiar as decisões de marketing.

Esses fatores englobam inúmeras classificações, como classe social, estilo de vida, grupos de referência, situação familiar, idade e ciclo de vida, ocupação, situação econômica, personalidade e auto-conceito, níveis de motivação e percepção, crenças e atitudes.

Sabe-se, por exemplo, que as compras de uma família estão relacionadas a sua renda, a localização geográfica e outras variáveis. O ciclo de vida também influencia o comportamento de compra. Os requisitos de uma família com dois filhos abaixo dos seis anos de idade são bastante diferentes das necessidades de uma família com três filhos na faixa entre treze e os vinte anos. Um estudo realizado há alguns anos por Lansing e Morgan trouxe uma lógica para o conceito de vida em família. Esse estudo se apoia na observação de que há estágios importantes ou pontos críticos na história de um indivíduo. O estudo sugere que esses pontos críticos ocorrem “quando o indivíduo adulto rompe ou cria vínculos com outros adultos”. Três fases básicas foram identificadas: o estágio pré-nupcial (solteiro, vivendo longe de casa); estágio nupcial (casal, com ou sem filhos); e o estágio de terminação (sobrevivente vivendo só). (BLISS, 1978, p.77)

A deliberação de compra e o número de participantes do processo aumenta com a complexidade da situação de compra. As empresas devem planejar de forma diferente para os quatro tipos de comportamento de compra do comprador: comportamento de compra complexa, comportamento de compra com dissonância reduzida, comportamento de compra habitual e comportamento de compra que busca variedade.

No comportamento de compra complexa, o comprador atravessa um processo de decisão que consiste no reconhecimento da necessidade, da busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. O trabalho do profissional de marketing é compreender o comportamento do comprador em cada estágio e quais as influências que estão operando. (KOTLER, 1994, p.185)

Como os consumidores fazem suas escolhas? Para KOTLER, os consumidores comprarão da empresa que entregar maior valor, que significa a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor obtido. Valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios previstos por determinado produto ou serviço. Por isso, KOTLER, satisfação do consumidor é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação às suas expectativas. Por isso mesmo, as pesquisas de Marketing devem ser utilizadas para a busca de informações que sejam relevantes para dar suporte a estratégias de marketing e, particularmente, orientarem a linha de comunicação a ser empregada pela empresa.

O encasulamento, descrito por FAITH POPCORN no famoso relatório Popcorn, que leva as pessoas a transformarem suas casas em ninhos, “fazendo compras por catálogos e através do telefone” já está levando muitas empresas a tentar atingir as pessoas em suas próprias casas, em vez de nos seus estabelecimentos. Como a chamada “venda pessoal” é recurso cada vez mais caro e só aplicável a bens de elevado valor e de compra eventual, nos demais casos é aconselhável a adoção de meios mais eficazes para estabelecer contato e manter informados os atuais e potenciais clientes. No

meio financeiro, a menor disponibilidade de tempo no horário comercial para contatos com o consumidor também sugere que o cliente deve ter contato ou informações sobre os serviços bancários no local e no momento de sua maior conveniência. Por isso mesmo é que os bancos se lançaram em massa para oferecer os serviços de home banking, através do telefone, fax e computador.

Outro fato: conhecer uma empresa, produto ou serviço não é garantia de venda e lucro. "Todos nós conhecemos muitos produtos e serviços que jamais pensaríamos em comprar". REGIS McKENNA (1993). O chamado "top-of-mind" (estar na cabeça do consumidor) tem um papel importante em muitas categorias de produtos, auxiliando a conservar e reforçar a lealdade de clientes já existentes, embora seja difícil provar isso. Porém, como um meio de ganhar e manter clientes novos, a conscientização top-of-mind crescente provou ser lamentavelmente falível. E o excesso de ênfase na importância das vitórias nessa disputa pode distrair os negociantes em relação aquilo que realmente é importante. (STAN, 1991).

### 2.2.1 Motivação

Uma pessoa motivada está pronta a agir e sua atitude vai depender da percepção que ele tenha da situação. Duas pessoas em igual estado de motivação numa mesma situação podem agir de formas diferentes em função da percepção que elas tenham dos fatos. (COBRA, 1992, p. 219)

Os primeiros textos de marketing, quando lidando com motivação, refletiam os escritos psicológicos então correntes sobre o assunto. Tipicamente, isso tinha a forma de uma lista de "instintos, traços ou impulsos", que se baseavam nas necessidades do corpo (alimento, água, sexo, etc.) ou em "emoções", tais como o medo e a raiva. Alguns desses pontos de vista ainda prevalecem e outros foram substituídos pelo descobrimento da pesquisa, que vê a motivação de modo mais complexa (BLISS, 1978, p. 83)

De toda forma, o consumidor é influenciado pelas perspectivas econômicas, sobretudo com respeito ao princípio da utilidade ou da satisfação derivada do consumo (COBRA, 1992, p. 210).

Dissonância cognitiva é o termo definido por FESTINGER em 1957 para explicar que as pessoas tendem sempre a evitar, de algum modo, a existência de incoerências em sua estrutura de pensamento. Tais incoerências devem ser eliminadas e, para isso, cada indivíduo tende a operar uma série de mecanismos internos a fim de recobrar alguma coerência, cada vez que ela é quebrada (COBRA, 1992, p. 224).

REGO, explica o conceito de dissonância cognitiva através de um exemplo muito singular: “João acredita firmemente que Paulo é um homem honesto. Se Pedro conta para João que Paulo é desonesto, João terá de alguma forma que restabelecer a coerência. Para isso, poderá modificar o seu conceito anterior de Paulo, poderá não dar crédito a informação de Pedro ou ainda distorcer a informação. Enfim, de alguma forma ele tentará restabelecer a sua coerência”.

Uma das funções do marketing é evitar a dissonância cognitiva no processo de consumo que significa eliminar (ou reduzir) o arrependimento da compra a gerar, no cliente, um sentimento de satisfação pela aquisição realizada e estimulando-o a prosseguir como consumidor do mesmo e outros produtos e serviços da empresa.

Nesta sociedade supercomunicativa onde vivemos a empresa precisa se posicionar de maneira ímpar para ter a atenção do público consumidor, pois é fundamental a imagem de uma organização no processo de decisão de compra do consumidor.

O consumidor – figura central de todos os planos de marketing – é bombardeado ininterruptamente por mensagens, apelos e todo o tipo de comunicação que as organizações enviam com a intenção de despertar atenção, criar uma imagem, desenvolver uma atitude e receber de volta o

objetivo maior deste processo, que é conseguir do consumidor seu convencimento e adesão.

Dessa forma, a imagem desempenha papel fundamental, pois com tal massa de informação, o consumidor, num ato de defesa, procura selecionar, simplificar e sintetizar a comunicação recebida, criando imagens que são quadros mentais, subjetivos e adaptados a sua compreensão. Estas imagens têm a finalidade de orientar o processo decisório de compra, aliviando a ansiedade da dúvida e em última instância oferecer um guia prático para que ele possa se movimentar com desenvoltura neste emaranhado de mensagens e sugestões.

Um ponto crucial da comunicação de marketing é quando a comunicação ao mercado não é desejada pela empresa. Digamos que um cliente insatisfeito com o atraso na entrega de uma compra resolva escrever para um jornal ou reclamar num programa de rádio. Embora o atraso seja uma situação excepcional, e a causa possa ser plenamente justificável, além de a loja estar tomando todas as providências para resolver o problema, os consumidores – sabendo dessa reclamação – ficarão com a imagem de que algum consumidor tem problemas com a loja. Se, por outro lado, a loja se defender e comunica que não é nada disso e que os problemas estão sendo resolvidos, o consumidor ainda assim fica com a idéia de que o problema existe. Na próxima oportunidade, poderá evitar comprar um produto naquela loja.

Jadish Sheth realizou experimentos que comprovam o alto grau de influência da família e dos grupos de referência sobre o comportamento de cada indivíduo (COBRA, 1992). Constata-se que o comportamento não pode ser analisado baseando-se apenas em fatores individuais, uma vez que o indivíduo está em permanente contato com os outros indivíduos, na família ou nos grupos sociais aos quais pertençam.

As influências familiares são inegáveis. É cada vez maior o papel influenciador da esposa nos assuntos que afetam a família e por extensão, no consumo. Muitas vezes é dela a decisão. A criança também exerce influência,



segundo Riesman. Essas influências acentuam-se no comportamento pós-compra.

Nos grupos sociais, as influências se manifestariam através da liderança de opinião, exercida por líderes de pequenos grupos que recebem o fluxo de informações e transmitem ao resto do grupo. Isto segundo a tese do fluxo de comunicação de duas etapas, que acredita ser a mensagem recebida em primeiro lugar por estes líderes e em seguida passada por eles para os membros do seu grupo.

Aceitando-se esse pressuposto, o objetivo principal de uma estratégia de comunicação, seria influenciar os tais líderes de opinião, para que estes pudessem exercer sua influência sobre a audiência de um modo geral. É o que se chama de “fluxo em duas etapas”, na definição de Lazarsfeld. Os líderes de opinião não precisam necessariamente ser (e geralmente não o são) líderes formais de uma determinada comunidade. E também não são os mesmos para qualquer tipo de assunto: há pessoas as quais os outros recorrem apenas quando o assunto é futebol; outra para quando o assunto é compra de um bem, outra quando o assunto é um empréstimo ou investimento. (TORQUATO, 1986, p. 25).

Admite-se, entretanto, a existência simultânea de diversos modelos. Dessa forma, reconhece-se que a audiência dos meios de comunicação de massa (ou de comunicação dirigida) possa ser atingida tanto pelos líderes de opinião, como por meio das pressões dos grupos sociais, ou de seu próprio ponto de vista. Portanto, não se exclui uma teoria quando se aceita outra.

Em geral, de acordo com John Courtis, o público é reativo e não ativo. As ações de comunicação da empresa devem estimular – e oferecer elementos de persuasão – para que o cliente se torne um influenciador junto aos demais consumidores. (COURTS, 1991).

Portanto, tornar o cliente um agente de difusão dos produtos e serviços de uma empresa, municiando-o de informações e elementos de

argumentação, deve ser uma preocupação sempre presente aos profissionais de marketing.

Os compradores de empresas também recebem muitas influências para às suas decisões de compra. Além, é claro, dos fatores econômicos, que são preponderantes, muitas outras variáveis interferem na escolha dos produtos e serviços necessários às atividades empresariais. As pessoas envolvidas no processo de compra também “criam” imagens dos fornecedores, preferem comprar de empresas das quais se sentem íntimos, favorecem fornecedores que lhes tratem com maior consideração pessoal e rejeitam empresas que falham às suas solicitações ou adotam outra postura que possa ser entendida como menosprezo ou descaso.

A compra é profissional, realizada por compradores treinados, mas surgem outros intervenientes nesse processo: usuários, influenciadores, decisores, aprovadores. As decisões sofrem outras influências, por conta das características dos mercados industriais: poucos compradores, concentrados geograficamente, grandes compradores relacionamento estreito, demanda derivada do consumo, “inelástica” (sensível a preços) e flutuante.

Webster e Wind classificam as várias influências sobre os compradores organizacionais em quatro grandes grupos principais: ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.

Os fatores ambientais referem-se a aspectos conjunturais e estruturais da economia e, particularmente, da sua área de atuação. Os fatores organizacionais referem-se as peculiaridades de cada organização inserida no mercado-alvo, como estrutura do poder, critérios de compra e situações financeiras. Os fatores interpessoais estão ligados à forma como ocorre o processo de compra numa empresa. Já os fatores individuais dizem respeito as motivações, percepções e preferências pessoais de cada uma das pessoas envolvidas com a compra. (KOTLER, 1994, p.191).

Vimos que o comportamento de compra nos mercados industriais ou organizacionais é diferente do consumidor final. Muitas das características dos

mercados industriais se aplicam às práticas de compra de organizações institucionais ou governamentais. Essas instituições podem ter os mais variados patrocinadores e buscar objetivos diferentes. Em muitos países, as organizações governamentais são os principais compradores de bens e serviços. Em contrapartida, os fornecedores devem se submeter às exigências burocráticas imposta por esse tipo de cliente. Muitas empresas que fornecem produtos ou serviços ao governo não têm manifestado uma orientação de marketing. Uma das razões é a política de compra baseada simplesmente no preço. Outra é o favorecimento declarado para empresas nacionais ou ainda do próprio governo, como é o caso do Banco do Brasil. Tal situação pode gerar acomodação, sem que a empresa fornecedora se preocupe em estabelecer uma política de marketing para esse tipo de cliente (KOTLER, 1994, p. 199)

Os estilos de vida, as motivações, reações, atitudes e opiniões dos consumidores levam a diferente forma de comportamento das pessoas em relação aos bancos, fatos que devem ser alvo de pesquisa constante dos profissionais de marketing dessas empresas. Um estudo realizado por Vulpian identifica dois tipos de indivíduos: as pessoas econômicas, acumuladoras de riqueza e as que valorizam apenas os produtos e atividades que o dinheiro lhes permite adquirir.

Os primeiros poupam pelo prazer de poupar, estando animadas por uma exigência moral ou por insegurança. Os outros vêem o dinheiro como algo que deve circular livremente e não sentem prazer em juntar dinheiro pelo dinheiro. Embora possa poupar, sua atitude é diferente: a prática da poupança tem finalidade de lhes proporcionar, mais tarde, a oportunidade de consumo especial. (VULPIAN, 1978). Essas variáveis de comportamento também devem ser consideradas pelos bancos, além daquelas relacionadas com as atitudes em relação a utilização de cheques, terminais eletrônicos de auto-atendimento, aquisição de seguros e previdência, entre outras que envolvem a atividade bancária.

Da mesma forma, a preocupação com o comportamento dos clientes institucionais deve forçar o marketing bancário a alterar sua forma de conduzir

a relação entre os bancos e os consumidores organizacionais. A percepção favorável da imagem da instituição financeira e da qualidade de seus produtos e serviços é fundamental para a conquista e manutenção da clientela institucional. Entretanto, como observou Michel Badoc, os clientes institucionais não se sentem ligados propriamente a um organismo financeiro, mas a pessoas. Isso explica a falta de fidelidade de muitas empresas em relação aos bancos. Contant e Robinet, analisando o mercado bancário chegaram a uma conclusão que pode ser considerada universal, na visão de Toledo: “O problema central, para o homem de marketing bancário, é a comunicação banco-empresa”. (CONSTANT, 1978).

A empresa não existe no vácuo. Ela situa-se num ambiente onde existem (visíveis ou ocultas) as condições necessárias para a sua sobrevivência e crescimento, como também as ameaças que representam perigo para seus objetivos institucionais. As organizações devem estar atentas às influências de curto, médio e longo prazo que virão afetar suas atividades, não só pelas influências diretas sobre a empresa, mas também pelas mudanças geradas no comportamento dos consumidores. Verifica-se que os consumidores tendem a adotar posturas típicas de uma época. Diz-se, por exemplo, que estamos entrando na “Era da informação”, com algumas tendências já se manifestam nos consumidores, como a da busca da auto-suficiência, a exigência de padrões éticos no relacionamento, e a busca da satisfação de necessidades individuais.

## **2.3 Marketing de relacionamento**

As empresas não estão apenas procurando melhorar suas relações com seus parceiros. Hoje, elas estão pretendendo desenvolver confiança e lealdade mais fortes junto a seus consumidores finais. Não tinham muitos fornecedores alternativos e eram muito deficientes em termos de qualidade e serviços e o mercado crescia tão rápido que as empresas não estavam preocupadas em satisfazê-los plenamente. Uma empresa podia perder 100 consumidores por semana, conquistar outros 100 e ainda considerar suas

vendas satisfatórias. Entretanto, esta é a condição para se manter uma movimentação de consumidores, que envolve um custo mais alto do que se a empresa mantivesse todos os 100 consumidores e conquistasse outros novos. É como uma empresa praticando uma teoria de administração de “tina furada”, isto é, sempre existirão consumidores suficientes para substituir aqueles que se retiram. (KOTLER, 1994, p.55).

O marketing de relacionamento baseia-se no pressuposto de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Com um programa de administração do relacionamento, a organização passa a focalizar tanto os seus clientes quanto os seus produtos, devendo julgar que segmentos e que clientes específicos responderão de forma rentável a administração de relacionamento. McKENNA (1993) considera que para uma empresa se posicionar no mercado, ela precisa construir relacionamentos duradouros com clientes, distribuidores, bancos e fornecedores. Os investimentos em marketing de relacionamento apresentam retorno altamente compensador junto a clientes de vida longa, especialmente quando envolvem altos custos de transação. (KOTLER, 1994, p. 610)

“Uma implicação importante é que as empresas de marketing industrial devem melhorar suas atividades em marketing de relacionamento, em comparação com marketing de transação. Elas devem planejar para a maximização do lucro sobre o período total de relacionamento, em vez de se basear em cada transação”. (KOTLER, 1994, p.194)

O conceito de marketing ainda se sustenta como a filosofia básica que dirige a prática de marketing. Entretanto, a abordagem do marketing mix é considerada estreita demais em escopo para ser mais do que parcialmente útil, na prática, na maioria das situações de serviço. Berry, Gronroos, e Gummesson formularam uma definição de marketing baseada no relacionamento.

“O marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre em longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançada através de troca mútua e de cumprimento das promessas.”

O modelo de três estágios, apresentado por Gronroos sustenta que, para satisfazer as necessidades de seus mercados-alvo, a organização de serviços terá que considerar os três estágios do ciclo de vida do relacionamento com o cliente e que o reconhecimento destes, tem consequências substanciais sobre o marketing (GRONROOS, 1995).

1. Estágio	2. Objetivo do marketing	3. Função de marketing
Estágio inicial	Criar interesse na empresa	A tradicional função de marketing
Processo de compras	Transformar o interesse geral em vendas	A função tradicional do marketing e a função interativa do marketing
Processo de consumo	Criar vendas repetidas, vendas cruzadas e relacionamentos duradouros com o cliente	A função interativa do marketing

O marketing de relacionamento é, na verdade, uma nova forma – mais coerente com os objetivos empresariais – de encarar uma das funções das tradicionais atividades de relações públicas, (além da função comunicação). Numa antiga (e estreita) visão de marketing, as atividades de relações públicas, por não estarem inseridas como uma das atividades comerciais de uma empresa tem sido considerada dispensável. Entretanto, os pressupostos dessa atividade, desde o seu princípio, pautaram, além da conquista de um clima de boa vontade do público para com a empresa, a promoção dos produtos da empresa em decorrência do fortalecimento da imagem institucional. Alguns profissionais da área até colocavam, sem rodeios, “promover vendas” como um dos objetivos primeiros das atividades (PENTEADO, 1996, p. 96). Melhorar o aproveitamento das RP, vinculando

seus objetivos aos propósitos da organização é uma tarefa do profissional de marketing.

As atividades visando o bom relacionamento entre uma empresa e seus consumidores exigem um programa de longo prazo. Não se pode pretender estabelecer uma política de relacionamento utilizando-se a técnica do canguru, - aos saltos. A imagem da empresa não se constrói com espaços vazios entre a empresa e o consumidor.

Ao se constatar que o poder da propaganda de massa se torna cada vez menor, menos eficaz e mais caro, o marketing volta-se cada vez mais para o uso das relações públicas (RP).

As ferramentas de RP – assessoria de imprensa, edição de publicações e programas de contatos com públicos-alvos definidos – são eficazes para a construção e a consolidação da imagem de marcas, tanto para novos produtos quanto para os existentes, sendo, muitas vezes, mais eficaz em termos de custo-benefício do que a propaganda. As relações públicas, dentro de uma política de marketing de relacionamento devem ser planejadas em conjunto com a propaganda.

Além disso, as comunicações de RP costumam ter maior credibilidade do que a propaganda. Alguns especialistas afirmam que a probabilidade de os consumidores serem mais influenciados pelo texto editorial é cinco vezes maior do que pela propaganda Newsletters e revistas produzidas pela empresa podem ajudar na construção de imagem e divulgar notícias importantes para os mercados-alvo (KOTLER, 1994, p. 582).

É hoje uma unanimidade, entre os teóricos e profissionais de marketing, a idéia de que a retenção de clientes custa menos que a recuperação de clientes perdidos ou a obtenção de novos consumidores, embora as práticas mercadológicas ainda se concentrem na intenção de atrair novos consumidores em lugar de manter os existentes. A comparação de custos entre os dois objetivos de marketing (que não são conflitantes entre si) poderia contribuir para acelerar as mudanças. Por isso mesmo, KOTLER

considera o marketing de relacionamento como a “a chave” de uma nova visão da atividade mercadológica.

KOTLER aborda a questão do custo dos clientes perdidos, alertando que as empresas devem dedicar mais atenção para reduzir as taxas de abandono de clientes. Isso, segundo eles, deve ser feito em quatro etapas;

- Definir e mensurar suas taxa de retenção;
- Distinguir as causas que levaram o cliente a abandoná-la e identificar aquelas que podem ser mais bem administradas;
- Estimar o lucro não obtido (ao longo de um determinado número de anos) ao perder consumidores;
- A empresa precisa calcular o custo da redução da taxa de abandono de clientes, avaliando a viabilidade de empreender os investimentos necessários para isso.

Com freqüência, as pessoas de uma organização encaram os clientes como um fenômeno abstrato ou uma massa que está sempre presente em algum lugar. Os clientes são vistos em termos de números. Quando alguém deixa de ser cliente, há sempre novos clientes potenciais para tomar o seu lugar. Tantos clientes, como indivíduos e organizações, são apenas números. É óbvio que, na realidade, isso não é verdade. Cada cliente cria um relacionamento com o fornecedor, que a empresa tem que desenvolver e manter. Os relacionamentos com os clientes não são coisas que estão ali garantidas; eles devem ser conquistados. E o mesmo se aplica aos relacionamentos com distribuidores, fornecedores e outros públicos.

O relacionamento funciona como um jogo de forças centrífugas (ações da empresa pela permanência do cliente) e força centrípeta (fatores que afastam o cliente da empresa e de seus produtos). Segundo Gronross, o relacionamento entre uma empresa e o cliente se manifesta na forma de um ciclo, englobando todas as situações de “contato” com a empresa e seus produtos e serviços (CRONROOS, 1995). O autor exemplifica uma possível



seqüência de eventos para esse ciclo: → Busca de informações sobre a empresa → decisão pela experiência → processo de compra → satisfação → recompensa → satisfação → compra de novo produto → experiência negativa → saída.

Quanto mais atenção for dispensada ao relacionamento total com o cliente, melhor será a qualidade funcional e menos complicada será para o cliente, manter o relacionamento com o prestador de serviço. A cooperação entre as duas partes se torna muito mais fácil. Em muitos casos, esse relacionamento representa redução de custos para o cliente. Se o nível de qualidade funcional for alto a cooperação entre as duas partes forem tranquilas, três fontes de redução de custos poderão ser distinguidas:

- Menos recursos (pessoas) são necessários para manter os contatos com o vendedor;
- As pessoas envolvidas nos contratos com o vendedor precisarão de menos tempo para tratar desses contatos;
- É psicologicamente menos desgastante manter os contatos com o vendedor, o que, por sua vez, aumenta a capacidade mental que poderá ser dedicada a outras tarefas.

BERRY (1983) observa que “obviamente, o marketing para proteger a base de clientes está se tornando cada vez mais importante em uma variedade de segmentos na indústria da prestação de serviços”. A ênfase deveria recair sobre o desenvolvimento e a manutenção do relacionamento duradouro com os clientes. Se relacionamentos estreitos e de longo prazo puderem ser alcançados, a possibilidade de que ele levará as transações contínuas e lucrativas é alta. O mesmo se aplica aos mercados de consumo e a mercados industriais.

O marketing de relacionamento revela-se também bastante atraente, em se tratando de custos e esforço de marketing. O quadro abaixo, proposto por Kevin J. Clancy e Robert S. Shulman avalia as diferentes opções

estratégicas, voltadas para aquisição, retenção ou expansão da base de clientes (CLANCY, 1994).

Tipo de cliente	Esforço de marketing	Valor pago ao profissional de marketing	Custo do programa
Novos clientes (aquisição)	Alto	Baixo	Alto
Clientes atuais (retenção)	Moderado	Alto	Moderado
Clientes atuais (expansão)	Baixo	Moderado	Baixo

O marketing de relacionamento não combina com o pensamento de curto prazo. Há o perigo constante de o programa ser cortado antes que tenha tido tempo de desenvolver-se em uma fonte comprovada de lucros e de crescimento. “O marketing de Relacionamento não é um caminho a ser trilhado pelos tímidos, pelos inconstantes ou pelos impacientes”, lembram Rapp Stan e Thomas L. Collins.

Eles apontam ainda como obstáculo aos programas desse tipo o medo do desconhecido. Os empresários, quando convidados a pensar sobre um modo não tradicional de apoiar a imagem da marca e as vendas. “Mas não estamos nesse negócio (revista, catálogo, clubes)”. Outro fator é que há muita gente protegendo zelosamente empregos, contratos e lucros baseados no modo conhecido de fazer as coisas através do antigo marketing de massa. Pesa também, muitas vezes, o fato de que essas práticas mais avançadas de recomendar a empresa um programa que envolva capacidades que ele teria de buscar em outro lugar (STAN, 1991).

Qualquer estratégia através do marketing de relacionamento deve ser orientada pela rentabilidade do cliente, pois, afinal, “marketing é a arte de atrair e manter clientes rentáveis” salienta KOTLER. As empresas freqüentemente descobrem que entre 20 e 40% de seus clientes podem não ser rentáveis. E descobrem também que os clientes mais rentáveis não são os que fazem maiores compras, mas os de compra média. Os clientes maiores demandam serviços consideráveis e recebem descontos maiores, reduzindo

assim a margem de lucro da empresa. Já os clientes médios pagam preços plenos e, na maioria das situações, são mais rentáveis. Isso explica porque muitas empresas, antes orientadas para grandes clientes, assediam agora o médio consumidor (KOTLER, 1994, p.9). Entretanto, por se tratar justamente de programas de longo curso, muitas vezes torna-se bastante difícil estabelecer adequadamente a relação custo/benefícios das ações voltadas para o relacionamento.

Entre as estratégias para construir a lealdade de consumidores, estabelecendo relacionamentos mais duradouros, estão os programas de marketing de frequência (recompensa econômica aos consumidores mais assíduos e de maior quantidade) e de clubes (oferecem “pacotes” de serviços adicionais, como revistas, consultoria, brindes etc.), que podem ser pagos ou não. Assim, para construir relacionamentos, as empresas lançam mãos de meios os mais diversos.

Nos Estados Unidos, a Colgate-Palmolive promove um ambicioso programa de relacionamentos estáveis, com base nas informações de seus bancos de dados. A Quaker Oats conduz um programa de relacionamento, com o programa Quaker Direct. Para compensar o custo substancial do programa estão sendo convidados anunciantes externos para que se juntem como co-patrocinadores, como CBS a General Motors e a Paramount, além de fabricantes de produtos não concorrentes de saúde, beleza e limpeza doméstica. Para Dan Strunk, diretor de promoção da Quaker, “o marketing de domicílio será um dos elementos mais importantes do mix promocional do futuro”. É bom frisar que a Quaker não vê esse programa como um programa para aumentar as vendas no curto prazo, mas como um construtor de relacionamento (STAN, 1991).

Um dos mais avançados níveis de relacionamento com os consumidores, segundo KOTLER é o da Parceria. É quando a empresa trabalha continuamente com o cliente para descobrir maneiras de ele economizar e ajudá-lo a usar melhor o produto. Isso pode ser feito através de publicações voltadas para os clientes.

Um guia de técnicas de investimento para os aplicadores, informações sobre gerenciamento financeiro, seguros ou planos de aposentadoria ou até revistas de variedades são métodos usuais das grandes empresas do setor financeiro.

Um exemplo do setor financeiro: a Fidelity Investments, uma empresa financeira americana, com mais de 3,5 milhões de clientes, tem mais de cinquenta centros em todo o país. Cada um tem uma videoteca circulante, da qual os clientes podem tomar emprestados, gratuitamente, fitas sobre todo tipo de assunto, desde como opera um fundo mútuo, ou alternativas para acumular taxas escolares, até como revisar o desempenho das suas contas e fazer o melhor uso possível dos serviços de planejamento financeiro ou de investimentos. Além das fitas, seminários periódicos contribuem para o esforço permanente de instrução dos clientes, e os representantes de vendas também podem enviar fitas de áudio e boletins especificamente dirigidos, para manter os seus correntistas ou para mudanças de condições de mercado e de ofertas de produtos (ZEMKE, 1991, p.201).

Os relacionamentos são construídos através de interações e mudanças. Mas as empresas enfrentam dificuldades em sua busca de interações. Ou o mercado que elas servem está distante delas e as identidades dos clientes são desconhecidas ou a frequência de compra é tão baixa que inibe o desenvolvimento de um relacionamento pessoal ativo. Um programa de comunicação com os clientes pode ajudar a estabelecer um melhor relacionamento. Uma mídia própria (veículos de comunicação produzidos por uma empresa com o propósito e audiência específicos) permite o controle sobre o veículo, tanto em termos de conteúdo editorial e de propaganda, como também da circulação. Essas mídias são geralmente adotadas para realizar objetivos de pós-marketing, tais como gerenciar os relacionamentos com clientes. Embora os custos de introdução possam ser consideráveis, muitas empresas têm recentemente instituído suas próprias revistas e parecem muito satisfeitas com os resultados, pois tornaram os custos das táticas de marketing bastante compensadores em termos de custo. (ZENKE, 1991, p. 201)

Marketing com banco de dados consiste na utilização de tecnologia de banco de dados e técnicas analíticas sofisticadas combinadas com técnicas de marketing direto para obter uma resposta desejada e mensurável de grupos e indivíduos-alvo. É um conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes ativos, potenciais ou prováveis, que seja atual, acessível e acionável para propósitos de marketing, como geração e qualificação de interessados (leads), venda de um produto ou serviço ou manutenção de relacionamentos. Muitas empresas ainda confundem uma relação de clientes com um banco de dados de marketing. Uma lista de clientes é simplesmente um conjunto de nomes, endereços e números de telefone, enquanto um banco de dados de marketing contém dados demográficos, psicográficos, hábitos de mídia e vendas anteriores dos clientes, por recentidade, frequência, valor monetário e outras informações relevantes.

Atualmente, as empresas que vendem aos mercados de massa, com exceções, sabem muito pouco sobre seus consumidores. Os varejistas possuem algumas informações sobre seus clientes que compram no crédito, mas quase nada sobre aqueles que compram a vista ou com cartão de crédito. Os bancos desenvolvem bancos de dados de clientes separados por área de produtos, mas cometem o erro de não vincular as informações, o que proporcionaria um perfil completo dos clientes para ser usado em campanhas de vendas cruzada ou de “pacotes de serviços”.

A grande vantagem competitiva das aplicações de marketing com banco de dados é que ele permite a uma empresa dominar muitas informações úteis sobre os seus clientes. Um banco de dados bem estruturado permite que a empresa antecipe as necessidades dos clientes, localize os bons clientes potenciais e crie mecanismos para recompensar os mais leais.

Mudanças no sistema de armazenamento dos dados tornou possível para os bancos importantes transformarem-se nos principais usuários do database marketing. Somente dez anos atrás, os bancos conservaram cada conta separada, sem nenhum índice cruzado. O cliente poderia ter conta corrente, contas de poupança, custódias, certificados de depósito, hipotecas,

empréstimos comerciais ou cartões de crédito. Mas cada um destes serviços permanecia em arquivos separados. O banco sabia quantas contas possuía – quantos tipos de investimentos, quantos empréstimos para carro e assim por diante – mas nem fazia idéia de quantos clientes tinha. A combinação de todos os nomes das contas abriu um mundo de opções do database marketing.

Naturalmente, essa opção em marketing não será facilmente aceita por todas as empresas. Muitas estão se apegando às atividades e táticas nas quais foram treinadas. Por exemplo: poucas agências de propaganda têm se preocupado em estudar ou adotar experiências de banco de dados. A maioria das agências continua a focar a criação e a veiculação de propaganda de mídia de massa (orientada para a conquista de cliente), evitando assuntos tão habituais, como elaboração de listas de nomes de clientes, ou tão estranhos como recomendar um evento específico ou uma publicação dirigida para um pequeno – porém significativo – segmento de clientes.

As comunicações são mais eficazes quando baseadas no conhecimento dos clientes. Conhecer-los, saber o que fazem e por que eles compram o produto, significa que as empresas têm oportunidades melhores para se comunicar na linguagem do consumidor e assim estabelecer melhor harmonia.

Os consumidores são mais bem definidos pelo que fazem – suas atividades, interesses e estilos de vida – em vez de serem definidos por seus dados demográficos – idade, renda e local de residência. Seus valores, em vez de suas características, tendem a ser mais produtivos do que como escolhem gastar seu tempo e seu dinheiro.

Conhecendo o que as pessoas gostam de fazer, as empresas têm o contexto e a estrutura de comunicação e podem falar com seus clientes em termos relevantes. Dados demográficos classificam e ajudam a definir a probabilidade de uma compra. Mas outros dados podem ser necessários para identificar o comportamento real de compra. Estilos de vida podem mostrar se os clientes potenciais gastam dinheiro relacionado com o uso do produto.

Comportamento passado de compra de um produto pode mostrar quem tem sido um cliente e qual seu relacionamento com a empresa.

Clientes receptivos a oferta de produtos de afinidade são propensos a tornarem-se divulgadores da marca de uma empresa. Faz sentido dedicar particular atenção a eles e implantá-los no banco de dados. Podem ser interessantes multiplicadores para ações de marketing futuras. Clube de consumidores é uma dessas formas. Nem sempre o que motiva as pessoas é a oferta em si, mas o desejo de fazer parte de um grupo e exercitar determinadas atividades importantes. Um clube de consumidores representa um compromisso de longo prazo. Os clientes que se associam provavelmente terão expectativas sobre benefícios e atividades.

Clientes que contatam as centrais de atendimento e orientação devem ser registrados no banco de dados, para eventuais ações específicas.

As vantagens de um banco de dados são inquestionáveis.

- Os esforços de marketing tornam-se mais eficientes e mais eficazes, porque a empresa pode identificar seus clientes mais importantes e daí apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado no tempo correto.
- A informática possibilita a administração de vasta quantidade de dados que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada.
- Um diálogo verdadeiro pode ser mantido com clientes ao descobrir interações contínuas, identificando mudanças no ato de compra e permitindo a empresa até mesmo antecipar mudanças futuras.
- O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer quem tem comprado um novo produto (ou serviço), como ele satisfaz o consumidor e se quaisquer mudanças enriqueceriam o desempenho do produto.

Um dos resultados mais úteis de um banco de dados é a habilidade de calcular o valor de duração de um cliente. Essa medição informa a empresa quanto cada cliente vale. Os procedimentos para esses cálculos podem ser pragmáticos ou envolver modelos sofisticados. Os clientes têm uma vida distinta, no seu relacionamento com a empresa. Uma primeira compra pode ser identificada, mas a última compra não.

Uma estimativa agregada do valor de duração de um cliente pode ser feita determinando o valor total de suas compras dividido pelo número de clientes ativos.

Valor de duração = Total de compras de todos os clientes / Número total de clientes ativos

Tal equação pode ser mais precisa, ponderando fatores como médias de compra, rentabilidade proporcionada, etc. E deve ficar claro que o custo de conquista deve ser menor que o lucro líquido de duração do cliente, para assegurar a sobrevivência da empresa.

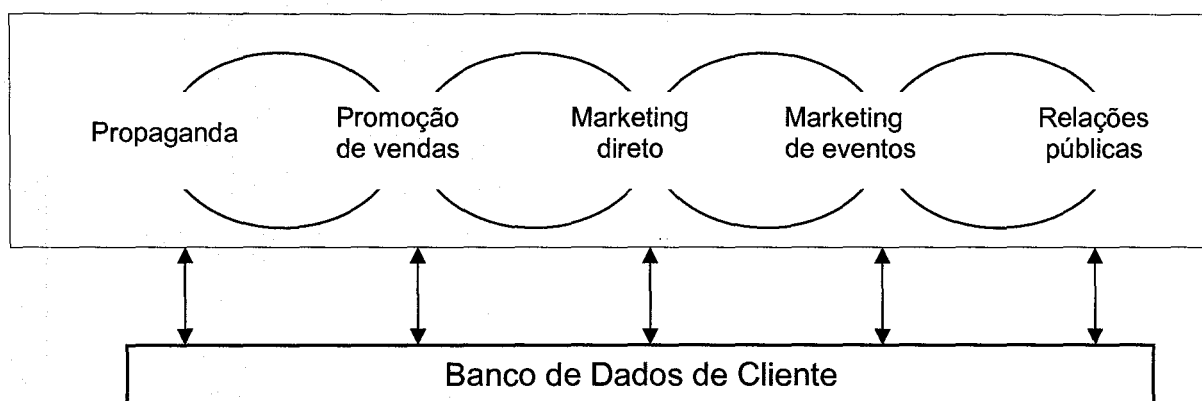
Para VAVRAS, a abordagem da empresa que utiliza banco de dados é melhor em termos de:

- Acessibilidade: habilidade para identificar cada clientes e atingi-lo individualmente.
- Mensuração: saber se cada comprador fez ou não uma compra, exatamente o que comprou, e como, onde e quando foi feita a compra (histórico de compra).
- Flexibilidade: oportunidade de atrair diferentes clientes, de diferentes maneiras e em ocasiões diferentes.
- Contabilização: obtenção de quadros precisos de rentabilidade bruta de quaisquer eventos de marketing e dados qualitativos mostrando os tipos de clientes que participaram de cada evento específico. (VAVRA, 1993, p. 51)



Por conta disso tudo, a utilização do marketing de banco de dados deve ser incorporada e generalizada na prática e no pensamento de marketing, recomendam Rapp Stan e Thomas L. Collins. Para eles, os tradicionalmente chamados serviços auxiliares de marketing (propaganda, promoção de vendas, marketing direto, marketing de eventos e relações públicas) devem ser fundidos numa nova disciplina que maximize o poder de produzir vendas e construir relacionamentos com os consumidores individuais, através da segmentação orientada por banco de dados (STAN, 1991).

Figura 3 – Maximarketing (conceito de Rapp, Stan e Thomas L. Collins (1991))



Bancos de dados de informações aos componentes naturais da maioria dos serviços financeiros. Os clientes não podem recusar responder perguntas de um banco quando se candidatam a um empréstimo. Número de filhos, idade, profissão e escolaridade das pessoas da família, propriedades etc. Numa reduzida bateria de perguntas o cliente pode fornecer a empresa de serviços financeiros uma riqueza de informações sobre as quais ele poderá – dependendo da cultura de marketing da empresa – se visado em campanhas futuras para negócios de captação, aplicação ou serviços.

As informações normalmente coletadas pelos bancos já seriam suficientes para orientar produtivas ações de marketing, mas existem oportunidades para coletar mais informações. Empresas que usam questionários ou formulários devem capitalizar sobre esses procedimentos adotados e reunir as informações que legitimamente necessitam.

Um dos métodos adotados – principalmente pelos bancos – é a pontuação de clientes, atribuindo-se pesos relativos a cada um ou a segmentos bem específicos. As empresas de marketing direto tradicionais utilizam-se desses modelos para alocar seus recursos de marketing, segundo dois princípios básicos.

- Apresentam novos produtos, serviços ou ofertas apenas para aqueles clientes que evidenciam maior probabilidade de compra.
- Tratam clientes potenciais diferentemente, de acordo com suas probabilidades de compra, em vista de suas afinidades. (VAVRA, 1993, p. 59)

O bando de dados mais valioso e normalmente mais fácil de ser obtido é o domínio da lista de seus próprios clientes. Nas empresas de venda direta via postal uma lista de clientes, ou “lista doméstica”, é o ativo mais valioso que a companhia possui, responsável com por entre 50% e 80% do volume total das vendas e usualmente por 100% dos lucros correntes. Por que fazer promoções para os clientes que você já tem? Um dos motivos é que o custo é menor para conservar um cliente atual do que ganhar um novo. Outro motivo consiste em que muitas vezes é mais frutífero aumentar o consumo dos clientes atuais ou negociar com eles do que é ganhar novos clientes. E outro ainda é o de que os atuais clientes, presumivelmente satisfeitos, têm maiores probabilidades de serem responsáveis pela extensão da linha ou de produtos inteiramente novos, mediante o uso da marca em que eles aprenderam a confiar (NASH, 1994, p. 13).

Com as plataformas de banco de dados relacionais, os dados das várias ações do cliente podem ser manuseados. As informações podem ser consolidadas num só registro do banco de dados para um determinado cliente. (NASH, 1994, p. 116).

Como muitos programas de banco de dados são altamente influenciados pelos executivos de informática ou dos sistemas de administração das informações, em lugar daqueles do departamento de

marketing, muitas empresas abordam o database marketing como se fosse apenas outro projeto de sistemas (NASH, 1994, p. 187).

O banco de dados consiste em informações declaradas, que são aquelas que o próprio indivíduo revela ao preencher formulário ou responder a uma entrevista; em informações implícitas, que são aquelas descobertas através da correlação entre dados informados e presumíveis, e informações anexadas, resultado da comparação dos registros com informações de outras bases de dados (STAN, 1991).

A análise da resposta é obrigatória em qualquer meio físico do database marketing. Ela garante a integridade da metodologia da seleção medindo as taxas de resposta dos segmentos promovidos de seu banco de dados (NASH, 1994, p. 135)

Algumas instituições concentram-se na venda de produtos – cada mala direta ou chamada telefônica fazendo uma oferta para um único propósito. E algumas criam pacotes de vários serviços dentro de um relacionamento especial com o cliente ou de privilégios para grupos reservados. Edward Nash, um especialista em database marketing recomenda fazer ambas as coisas: “Crie uma revista ou um boletim que tenha valor para o cliente independentemente dos elementos de vendas cruzadas”, (NASH, 1994, p. 217).

Algumas companhias parecem estar entupindo seus computadores com milhões de nomes de consumidores, sem ter uma idéia clara de como este novo tipo de recurso pode ser transformado em uso criativo. O problema é o desenvolvimento de um banco de dados não representar por si só a solução de nada. O banco de dados é apenas um meio para se chegar a um fim. O fim é o contato direto que leve ao aumento de vendas ou à lealdade da marca. (STAN, 1991).

Uma das grandes vantagens do marketing em banco de dados de clientes é a possibilidade de motivar o atual cliente a funcionar como multiplicador e ajudar a empresa a colocar seus produtos e serviços.

Recente campanha da Cassi (Caixa de Assistência dos Funcionários do Bando do Brasil) para ampliação do quadro de associados, com a criação do plano família, dirigida a parentes de funcionários, resultou em mais de 35 mil associados apenas com a remessa de material para que os próprios funcionários estimulassem a adesão de parentes. Mark S. Bacon relata o caso da Cooperativa Federal de Crédito Lockheed, nos mesmos moldes, em que o contato foi feito com associados, para quem foi enviado material destinado aos parentes, convidando-os a aderirem à Cooperativa de Crédito. O sucesso desta iniciativa também foi surpreendente (BACON, 1994, p. 265).

O marketing com banco de dados também deve ser diferenciado, na forma como é utilizado, quando se trata de um consumidor final e quando se trata de um negócio entre empresas. No caso de uma empresa, além do tipo de abordagem de comunicação ser diferente daquela dirigida a um consumidor ou cliente pessoa física, é necessário estar atento à necessidade de se identificar as pessoas-chave no processo de decisão da empresa em foco (BACON, 1994, p. 275).

O setor bancário é privilegiado por poder contar com uma grande massa de informações sobre seus clientes. Além de nome, endereço, data de nascimento, estado civil e outros dados essenciais, as bases de dados dos bancos podem conter informações sobre a profissão, grau de instrução, renda, patrimônio, movimentação financeira, produtos e serviços financeiros utilizados, grau de confiabilidade e situação de crédito. Tais informações, de grande interesse para a inteligência de marketing, são geralmente desprezadas em sua integral potencialidade. A falta de uma utilização implica, geralmente, em despreocupação pela necessidade de sua correta e permanente atualização e manipulação. Os bancos também podem conseguir informações externas, especialmente em relação aos clientes potenciais (prospects), para a execução de uma política de marketing que vise a ampliação da massa de clientes.

## **2.4 A Segmentação no Marketing**

O marketing já experimentou três estágios diferentes:

- Marketing de massa, quando a empresa se dedica à produção, distribuição e promoção de massa de determinado produto para todos os compradores.
- Marketing de variedade de produtos, quando a empresa fabrica diversos produtos com características, estilos, qualidades e tamanhos diferentes. Destina-se a oferecer variedade a uma massa de consumidores.
- Marketing de mercado-alvo. Neste caso, a empresa distingue os principais segmentos de mercado, orienta-se para um ou mais desses segmentos e desenvolve produtos ou programas de marketing sob medida para cada um deles.

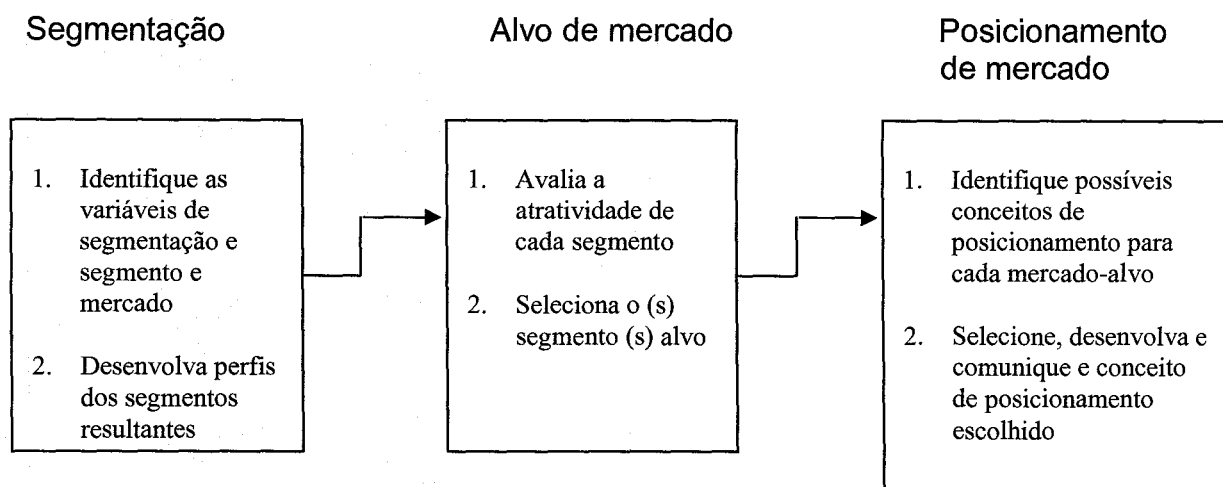
Mas o que é segmentação? RICHERS (1991, p. 71) explica:

A Idéia da segmentação é tirar proveito da desagregação da demanda ao concentrar os esforços de marketing em determinados focos que a empresa considera particularmente favoráveis para serem explorados comercialmente, porque acredita ter produtos capazes de satisfazer à demanda desses focos de maneira mais adequada do que os produtos de seus concorrentes.

As empresas de hoje estão constatando cada vez mais que não vale a pena praticar marketing de massa ou marketing de variedade de produtos. Os mercados de massa estão sendo “pulverizados” em micro-mercados, e as empresas dedicam-se cada vez mais a marketing de mercado-alvo.

A adoção de marketing de mercados-alvo exige três etapas: segmentação de mercado, escolha do mercado alvo e posicionamento de mercado.

Figura 4 – Etapas para a segmentação de mercado, definição de alvo e posicionamento.



O processo de segmentação possibilita duas alternativas básicas. São elas o marketing diferenciado, quando a empresa atua diferentemente em relação a cada um dos públicos-alvo e o marketing concentrado, quando o esforço é dirigido para apenas um segmento (geralmente o mais lucrativo), considerado prioritário.

Segundo Marcos Cobra, a segmentação de mercado deve atender a certos requisitos básicos, a saber:

- Um segmento precisa ser especificamente identificado e medido.
- Um segmento precisa evidenciar um potencial adequado.
- Um segmento precisa ser economicamente acessível.
- Um segmento precisa reagir aos esforços de marketing.
- Um segmento precisa ser estável. (COBRA, 1992, p. 279).

A segmentação compreende uma série de divisões, em relação aos clientes como também as classes de produtos, possibilitando inúmeros cruzamentos entre os fatores.

Entre os parâmetros possíveis de serem objeto de segmentação, citamos: demanda ou potencial de mercado; penetração em relação aos concorrentes; escala de vendas; força da concorrência; investimentos

envolvidos; nível de rentabilidade; rentabilidade proporcionada; categorias de clientes; porte dos clientes; nível de serviços e várias outras que poderiam ser arroladas em função das peculiaridades do empreendimento.

Uma das formas elementares de segmentação é baseada no grau de relacionamento ou lealdade:

- Suspect: aplica-se a um nome que tem forte possibilidade de ser um cliente.
- Prospect: é alguém que, de alguma maneira, está razoavelmente determinado a adquirir um produto seu ou de seus concorrentes num futuro próximo.
- Usuários iniciantes: aplica-se a alguém conhecido por já ter comprado e experimentado seu produto pelo menos uma vez.
- Clientes fiéis: nossa marca ou nosso serviço é o normalmente adquirido e experimentado seu produto pelo menos uma vez.
- Avocate ou defensor: a idéia básica é tomar seus melhores e mais fiéis clientes e oferecer-lhes as informações e a motivação para que eles ajudem a construir sua empresa. Eles podem ser pequeno exército de vendedores não-oficiais.

Para os mercados de produtos e serviços tipo commodity (que alguns consideram aplicável ao setor bancário), rangen, Moriarty e Swartz constatarem quatro segmentos conforme o comportamento do consumidor:

- Compradores programados. Vêem o produto como não muito importante para suas operações. Compram-no como um item de rotina. Pagam o preço pleno. Segmento altamente rentável para o vendedor.
- Compradores de relacionamento. Consideram o produto como moderadamente importante e conhecem os produtos correntes.

Preferem manter o fornecedor, conquanto que seu preço não esteja muito desalinhado.

- Compradores de transação. Vêm o produto como muito importante para suas operações. São sensíveis a preços e serviços e conseguem descontos razoáveis.
- Caçadores de barganha. Estes compradores vêem o produto como muito importante e demandam descontos maiores e maior volume de serviços. Conhecem outros fornecedores, barganham bastante e mudam a menor insatisfação. (KOTLER, 1994, p. 248).

O conceito de segmentação apesar de já arraigado, na prática, no dia-a-dia, ainda está longe de ser totalmente utilizado. Alguns bancos, em nosso país, já estão bem definidos quanto a sua clientela e deixam transparecer isso, quando de seu esforço de marketing. Encontramos, porém, instituições que ainda “dão tiro no escuro”. “Vão ao mercado”, entendendo-se mercado como tudo aquilo que as circunda. Estas mesmas instituições, em outro momento, passam a “depurar” seus clientes (como costumam dizer), isto é, selecionar os melhores em termos de potencial econômico-financeiro. Repentinamente, lançam um produto de consumo de massa. E nesse “vai e vem” vão perdendo clientes, deteriorando sua imagem e deixando de se fixar em qualquer segmento. (FAINZILIBER, 1982).

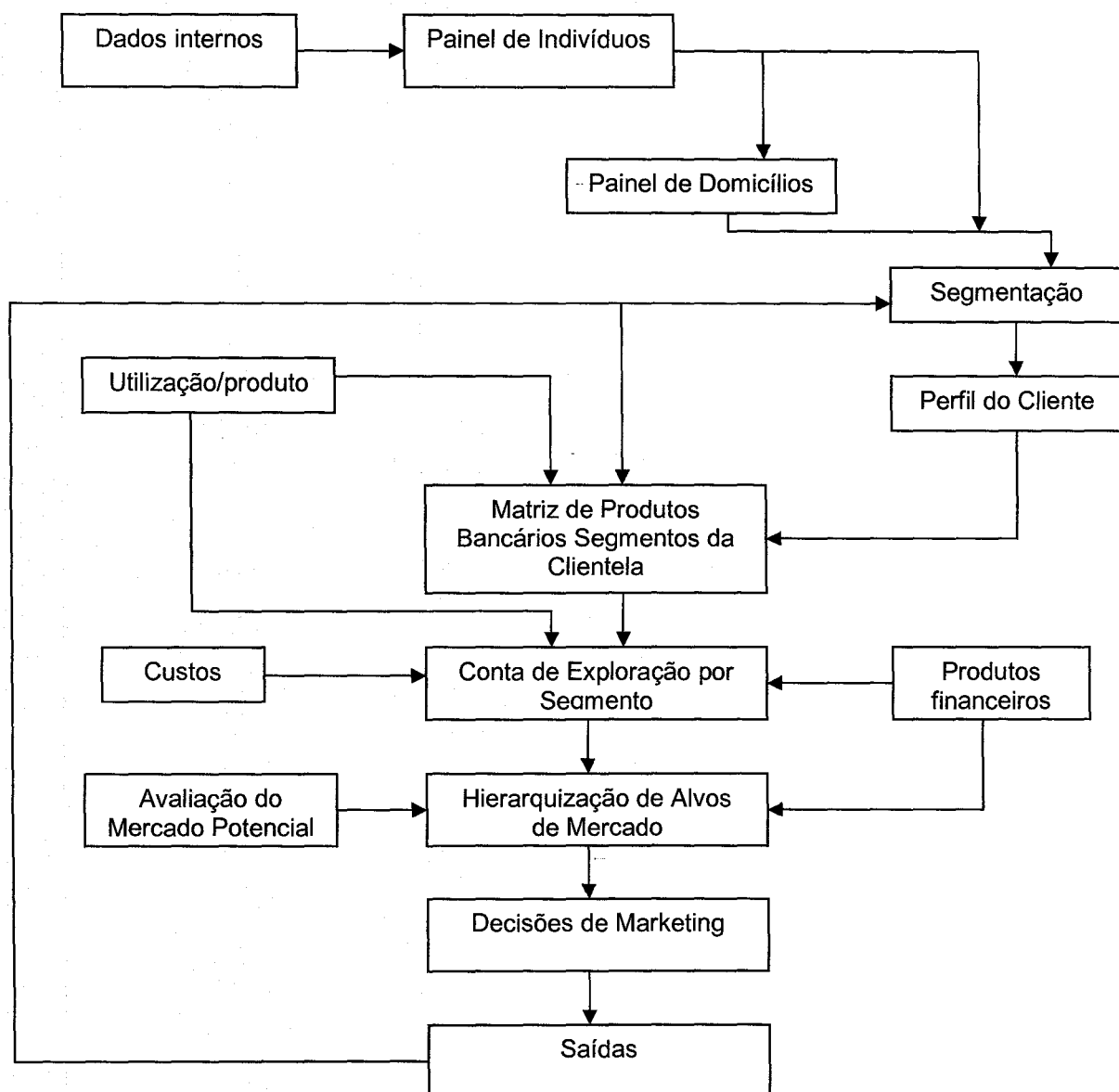
Para Cid NARDY, a segmentação no mercado financeiro é realizada em dois, três ou mais estágios, que utilizam vários critérios, sucessivamente, até a caracterização do mercado – alvo primário de atuação. E isso ocorre porque um único critério, aplicado isoladamente, não satisfaz as necessidades de caracterização do consumidor. De forma quase natural, o mercado financeiro se divide em pessoas físicas e jurídicas.

No estágio inicial de segmentação, predomina o critério geográfico, que também está condicionado por variáveis econômicas e demográficas identificadas nas diferentes regiões (tipo e dimensão das concentrações



urbanas e atividades econômicas, redes de transporte e comunicação etc.), além do fato da área ser tomadora ou geradora de recursos, entre outros fatores. Em termos de marketing aplicado aos bancos, um dos sistemas possíveis de aplicações para estudo das características da clientela para adequação dos produtos é o método do painel, usual nos Estados Unidos, embora sua aplicação tenha sido um tanto limitada, já que aproveitada por empresas especializadas em pesquisa, e não – como seria desejável – por profissionais de marketing da própria organização envolvidos com a formulação integral dos produtos e serviços.

Figura 5 – Sistema de painel para segmentação no setor bancário



Uma das possibilidades de segmentação dos clientes “pessoa física” diz respeito ao critério comportamental, relacionado com o tipo de produto ou serviços utilizados (captação ou aplicação, maior ou menor movimentação em conta, utilização ou não de terminais de auto-atendimento, emissão de cheques etc.), poder aquisitivo/capacidade financeiro e grau de endividamento, entre outras variáveis possíveis.

Para estudar as características dos aplicadores, utilizam-se dois parâmetros: capacidade financeira e disposição ao risco. A partir disso, é possível identificar os seguintes tipos de aplicadores.

- Jogador – tem baixa capacidade financeira e busca solução para seus problemas financeiros no banco como na loteria. Dá mais valor à intuição que a informação analisada. Sua atitude é: se perder, perder pouco; se ganhar, ganhar muito.
- Especulador: tem disponibilidade financeira e aceita correr riscos. Geralmente é bem informado e tem muita agilidade.
- Investidor: tem alta capacidade financeira mas pouca disposição para grandes riscos. Mantém aplicações diversificadas, é mais lento para mexer nas aplicações e – embora opere com mais de uma instituição – não costuma mudar de um banco para outro em busca de melhores taxas.
- Pougador: tem baixa capacidade financeira e não quer correr riscos. Procura saber se a instituição financeira é sólida e confiável.

Para o estudo dos que tomam financiamentos ou empréstimos, também foram tomados dois parâmetros: capacidade de pagamento e comportamento frente a uma situação de endividamento.

- Malabarista: baixa capacidade de pagamento e alto grau de endividamento. Vive pendurado em empréstimos, fazendo

mágicas para rolar as dívidas. Esse tipo pode ocorrer tanto entre pessoas de baixa renda como de alta renda.

- Moderno compromissado: tem alta capacidade de pagamento e alto grau de endividamento. É forte consumidor de produtos de moda e novidades, com intensa exposição social. É a alegria das financeiras.
- Conservador temeroso: tem alta capacidade de pagamento e não gosta de assumir dívidas. Por isso, tem baixo grau de endividamento. Jamais será inadimplente. Sua atitude é de reserva quanto a troca de bens e resiste a comprar itens de luxo. Nível de renda é de médio para cima. Pertence geralmente a classe B.
- Comprador de carnê: baixo grau de endividamento e baixa capacidade de pagamento. Os compromissos e as necessidades são enormes, mas com extremo sacrifício, ele administra bem tudo isso. Torna-se cliente típico para certas operações com prestação de médio/longo prazo. Não dá o passo maior que as pernas. Pertence geralmente às classes C/D.

Os critérios para segmentação de pessoas jurídicas são mais variados e menos precisos que aqueles utilizados para pessoas físicas. Por isso, utilizam-se geralmente dois ou mais critérios, seqüencialmente, para definição do público-alvo com nitidez.

- Segmentação por tipo de acionista: empresas governamentais, internacionais e de capital privado.
- Segmentação por setor de atuação: siderurgia, petroquímica, comércio varejista, transportes, etc.
- Segmentação por porte: grandes, médias, pequena ou micro empresas.

- Segmentação pela saúde financeira: segundo os critérios usuais no sistema bancário (risco A, B, C ou D).
- Segmentação por nível de envolvimento: maior ou menor grau de envolvimento/lucratividade na utilização de serviços e produtos da instituição financeira (complexidade das operações/nível do contrato). (NARDY, 1991, p. 168).

A segmentação de mercado é consequência natural da adoção do conceito amplo de marketing nos bancos. A essência do processo de segmentação reside no conhecimento das necessidades do mercado e das vantagens que os consumidores procuram obter ao conseguir um produto. Cabe aos responsáveis pelas ações daqueles fatores de mercado continuamente em mudança – consumidor, concorrência e tecnologia – e delinear as oportunidades de serviços lucrativos junto a segmentos particulares do mercado. Portanto, qualquer definição do marketing bancário deve incluir a idéia de segmentação do mercado, uma vez que as atividades de marketing se desenvolverão visando satisfazer as necessidades de grupos escolhidos de consumidores e com lucro. É importante salientar que segmentar não significa dividir o mercado em dois grupos, o de pessoas físicas e de jurídicas. Esta separação é quase natural.

A segmentação, por outro prisma, representa a negação do que se costumou chamar de “cliente médio” habitual. Ocorre que predomina a idéia de que o que conta para os bancos são os grandes clientes institucionais. Essa visão é perigosa porque muitas oportunidades de marketing são perdidas – e aproveitadas pela concorrência – exatamente pela pouca atenção dispensada a determinados segmentos de menor potencial de lucro, mas que apresentam um conjunto de necessidades cuja satisfação pode ser viável. (TOLEDO, 1978, p. 57)

### 3 CONCLUSÃO

Aumentar a participação da empresa no mercado sempre foi o objetivo final da maior parte das estratégias de marketing. Explorada à exaustão, constata-se cada vez mais que a fórmula vem dando sinais de esgotamento, o que vem abrindo espaço para novas formas de relacionamentos com o cliente.

Atualmente, as empresas estão percebendo cada vez mais que a fórmula vem dando sinais de esgotamento, o que acaba abrindo espaço para novas formas de relacionamentos com o cliente.

Atualmente, as empresas estão percebendo que mais lucrativo do que fazer negócios com muitas pessoas é fazer muitos negócios, de forma a mais personalizada possível, com os seus melhores clientes. É a era do marketing de relacionamento, aonde vem se propondo resgatar algo que parecia perdido no passado: que o atendimento verdadeiramente voltado para o cliente, focado na satisfação de suas necessidades específicas.

É preciso salientar, claro, que a empresa que investe no marketing de relacionamento deve estar sempre preocupada em adaptar seus produtos ou serviços à necessidade do seu cliente, não enfatizando apenas a publicidade e propaganda, ou promoções; o cliente que se tornar fiel a uma marca ou empresa, dificilmente a trocará por um concorrente que oferece preço menor, porém, cuja qualidade possa ser duvidosa.

Além disso, um bom relacionamento gera confiança e cumplicidade o que garante bons resultados para as partes interessadas. Basta visualizar o quanto vale para uma empresa o histórico de todas as decisões, solicitações, reclamações e sugestões de cada cliente; e com essas informações podem servir de auxílio no desenvolvimento e fortalecimento das suas marcas no mercado.

Enfim, constatou-se no decorrer do estado que o marketing de relacionamento pressupõe, de acordo com o sugerido por MCKENNA (1993, p. 8), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo.

#### 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Ferraz. **Pesquisa Bibliográfica**. São Paulo: USP, 1971.

BACON, Mark S. **Faça você mesmo marketing direto**. São Paulo, Atlas, 1994.

BAND, Willian. **The Tree i's of satisfaction need your vision**. Marketing. News, octo, 23, 1989, p. 17.

BERTRAND, A. **Vendas no Mercado Globalizado**. São Paulo : Ática, 1988.

BIDIGARAY, Luiz F. **LI. Erros Comuns das Empresas Nacionais...e quanto deixam de ganhar**. Vol. 2. Porto Alegre : Sagra, 1990.

BLISS, Perry. **Administração de Marketing e o comportamento no meio ambiente**. São Paulo, Altas, 1978.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROOKS, Willian, T. **Vendendo para Nichos de Mercado**. São Paulo: atlas, 1993.

CLARET, Martin. **O Poder do Marketing**. São Paulo : Martin Claret, 1998.

CLUTTERBUCK, David, et.all. **Serviço Inspirado no Cliente**. São Paulo : Imam, 1994.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COURTIS, John. **Marketing de serviços**. São Paulo: Nobel, 1991.

DRUCKER, Peter. **Revista Exame**. Marketing Que Diabo é Isso? Ano 31, n.<sup>0</sup> 641, 30 de julho, 1996.

FACHIIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo Atlas 1993.

FAINZILIBER, Márcio Fainziliber. **A estrutura de marketing no setor financeiro**. revista Marketing, n.<sup>o</sup> 110 (dez/82).

FALCÃO, Maria do Carmo Brandt de Carvalho. **Serviço Social: uma nova visão teórica**. São Paulo: Moraes, 1981.

FURLOG, Carla. **Marketing para reter Clientes.** Rio de Janeiro Campus, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo : Atlas, 1991.

GODRI, Daniel. **Marketing de Ação.** Curitiba: Educa, 1990.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing: O Sucesso em 5 Movimentos.** São Paulo: Atlas, 1997.

GRONROOS, Chirstian. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAGUENAUER, Lia. **Competitividade Conceitos e Medidas.** Texto para discussão. N.<sup>o</sup> 211, Rio de Janeiro :UFRJ, 1998.

HOLLEY, Graham, J. & SAUDERS, Johin. **Posicionamento Competitivo.** São Paulo: Makron Books, 1996.

HUBERMAN, Léo. **História da Riqueza do Homem.** 21 .ed. Rio de Janeiro : Guanabara, 1986.

JURAN, J.M. **Juran on planning for quality.** New York: The Free Press, 1988.

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI.** São Paulo : Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo : Editora Atlas, 1996.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo : Atlas, 1989.

LEBOUEF. J. **Administrando Mercados Globalizados.** São Paulo Record, 1988.

LEITE, Valdecy Faria et Baptista, Márcio Amaral. **Fatores determinantes da qualidade do serviço no setor bancário.** Anais do XII Congresso Brasileiro de Administração. 1993, p. 126.

LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing.** São Paulo : Atlas, 1985.



MAHFOOD, Phillip E. **Transformando um Cliente Insatisfeito em um Cliente para Sempre.** São Paulo : Makron Books, 1994.

MANZO, José Maria Campos. **Marketing: uma ferramenta para o desenvolvimento.** 12 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1996.

MARINS FILHO, Luiz Almeida. **Administração Hoje.** São Paulo: Harbra, 1997.

MARTINS J.R. **Empresas Devem Criar e Gerenciar uma Marca Vendedora.** São Paulo : Negócio, 1989.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo : Atlas, 1992.

MAURICIO, Ricardo. **O Lado mais Humano da Qualidade.** Porto Alegre: Sucesso, 1997.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NARDY, Cid. **Segmentação no Mercado Financeiro.** in: Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro. Organizadores Maria Cecília Pimenta, Raimar Richers. São Paulo: Nobel, 1991.

NASH, Edward L. **Database Marketing: Ferramenta Atual e Decisiva do Marketing.** São Paulo: makron Books, 1994.

NORMANN, Richard. **Administração de Serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações Públicas nas Empresas Modernas.** Lisboa, Centro do Livro Brasileiro, 1969.

PETTY, Rongenecker Moore. **Administração de Pequenas Empresas.** Ênfase na gerência empresarial. São Paulo : Makron Books, 1996.

PORTER, Michael. **What is Strategy?** Harvard Business Review, novembro/dezembro, 1996, p. 61-78.

RAMALHO, J. In: FRANCISCO E CARDOSO. **Serviço Social e Sociedade.** São Paulo : Cortez, 1993.

RAPP, 5. The great: how marketing will change in the 90s. Palestra apresentada na American Marketing Association's. Promotion Conference. New York, may, 23, 1990.

RICHERS, Raimar. **Marketing: Uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROBBINS, Harvey. **Por que as Equipes não Funcionam?** Rio de Janeiro : Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamentos Organizacionais.** Rio de Janeiro : LTC, 1998.

RODRIGUES, Maria Lucia. **O Trabalho com Grupos e o Serviço Social.** São Paulo: Moraes, 1984.

SHINYASHIKI, Roberto. **A Revolução dos Campeões.** São Paulo: Gente, 1995.

SOUZA, Francisco, Alberto Madia de. **Introdução ao Marketing de 6ª Geração.** São Paulo: Makron Books, 1994.

STAN, Rapp e COLLINS, Thomas L.. **A 5ª Geração do Marketing.** São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro : Afiliada, 1995.

SWIFT, Ronald. **CRM: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** Tradução de Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TERROU, Fernand. **A Informação.** São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1964.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisivo.** São Paulo, Atlas, 1978.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

VIANNA, Marco Aurélio F. **A Empresa Ponto Omega.** São Paulo: Gente, 1997.

WEIL, Pierre e TOMPAKON, Roland. **O Corpo Fala.** Petrópolis: Vozes, 1986.

WEIL, Pierre. **Relações Humanas.** Petrópolis-RJ: Vozes, 1982.

WELLINS, Richard S. **Equipes Zapp.** Rio de Janeiro : Campus, 1994.